

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA  
UNIDADE DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PESQUISA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E DESENVOLVIMENTO  
DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

RAFAEL SOUZA COELHO

EDUCAÇÃO CORPORATIVA: UM ESTUDO SOBRE SUA PRÁTICA NAS  
PEQUENAS EMPRESAS DO BAIRRO DE CAMPO LIMPO,  
EM SÃO PAULO/SP

São Paulo  
Dezembro/2018

RAFAEL SOUZA COELHO

EDUCAÇÃO CORPORATIVA: UM ESTUDO SOBRE SUA PRÁTICA NAS  
PEQUENAS EMPRESAS DO BAIRRO DE CAMPO LIMPO,  
EM SÃO PAULO/SP

Dissertação apresentada como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional, sob a orientação da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Celi Langhi.

São Paulo  
Dezembro/2018

FICHA ELABORADA PELA BIBLIOTECA NELSON ALVES VIANA  
FATEC-SP / CPS – CRB8-8281

Coelho, Rafael Souza

C672e Educação corporativa: um estudo sobre sua prática nas pequenas empresas do bairro de Campo Limpo, em São Paulo/SP / Rafael Souza Coelho. – São Paulo: CPS, 2018.  
240 f. : il

Orientadora: Profa. Dra. Celi Langhi

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional) - Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2018.

1. Educação profissional e tecnológica. 2. Educação corporativa. 3. Aprendizagem organizacional. 4. Gestão por competências. 5. Pequenas empresas. I. Langhi, Celi. II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. III. Título.

RAFAEL SOUZA COELHO

EDUCAÇÃO CORPORATIVA: UM ESTUDO SOBRE SUA PRÁTICA NAS  
PEQUENAS EMPRESAS DO BAIRRO DE CAMPO LIMPO,  
EM SÃO PAULO/SP



---

Profa. Dra. Celi Langhi  
Orientadora



---

Prof. Dr. Francisco Carlos Franco  
Membro



---

Prof. Dr. Roberto Kanaane  
Membro

São Paulo, 06 de dezembro de 2018.

Dedico este estudo ao empreendedor mais inspirador que já conheci:

Meu querido pai, João Maria de Souza Coelho.

*in memoriam*

## AGRADECIMENTOS

Para chegar até aqui, inúmeras pessoas contribuíram, direta ou indiretamente, para que fosse possível concluir este trabalho. Mas, primeiramente, agradeço a Deus, pelas oportunidades proporcionadas e por ter me sustentado, e a Nossa Senhora Auxiliadora, que, literalmente, me ajudou e me aconselhou durante esses dois anos no Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, instituição essa que tenho a honra de pertencer.

Agradeço a confiança e a amizade da minha orientadora, Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Celi Langhi, cuja atenção e compreensão foram indispensáveis para a construção do conhecimento “a quatro mãos”.

Agradeço os ensinamentos dos professores do programa, mas, de modo particular, à Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Eliane Simões, que me acolheu e orientou nos primeiros passos para o ingresso no Mestrado ainda em maio de 2015. Mesmo não começando naquele ano, suas palavras me motivaram a não desistir desse sonho.

Agradeço a gentileza dos Profs. Drs. Francisco Carlos Franco e Roberto Kanaane pelas recomendações e orientações disponibilizadas nas bancas examinadoras.

Agradeço aos gestores das pequenas empresas do bairro de Campo Limpo, cujas opiniões contribuíram de maneira ímpar com este estudo.

Agradeço aos meus familiares pela paciência, principalmente a minha esposa Juliana, minha mãe Dina, minha filha, Rafaela, e meu bebê (em dezembro de 2018, a esposa estava com 5 meses de gestação), que souberam compreender meus períodos de ausência. E não poderia esquecer da minha tia Marina, que foi responsável pela correção da dissertação.

Agradeço aos meus amigos pelo carinho e, de modo particular, a Fatima, Leticia, Marlos (*in memoriam*), Neide e Walkiria, amigos esses que me acompanharam nessa trajetória.

Por fim, não poderia esquecer a melhor turma 3 de Educação Profissional. Para esta turma, só tenho uma palavra a dizer: GRATIDÃO!

Na aurora da Era do Conhecimento é preciso lembrar que o aprender a saber e o saber criar conhecimentos não são atividades instrumentais subordinadas ao dever do trabalho, à conquista de poder e à busca do prazer como finalidades da vida humana. Ao contrário, eles são em si mesmo as razões originais do realizar-se da vida humana.

(Carlos Rodrigues Brandão, A canção das sete cores).

## RESUMO

COELHO, RAFAEL SOUZA. **Educação corporativa**: um estudo sobre sua prática nas pequenas empresas do bairro de Campo Limpo, em São Paulo/SP. 240 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2018.

O desenvolvimento da formação profissional é fundamental para a sobrevivência das pequenas empresas, para que elas possam atuar de maneira mais competitiva no mercado globalizado. Por isso, o objetivo do estudo é apresentar um modelo de educação corporativa para as pequenas empresas. Como objetivos específicos, busca-se entender os impactos das transformações da sociedade na formação profissional do trabalhador, ampliar o arcabouço teórico em educação corporativa e avaliar de que maneira os programas de educação corporativa podem contribuir para a potencialização de competências dos gestores e colaboradores das pequenas empresas. A dissertação está estruturada em seis capítulos, e o referencial teórico baseado em quatro eixos: a) sociedade do conhecimento; b) formação profissional; c) educação nas organizações; d) educação corporativa nas pequenas empresas. A metodologia de pesquisa adotada foi a qualitativa-quantitativa, de natureza exploratória-descritiva, com o objetivo de investigar as práticas de educação corporativa no contexto das pequenas empresas. A amostra foi por conveniência, realizada com gestores de pequenas empresas localizadas no bairro de Campo Limpo, zona sul da cidade de São Paulo/SP, cujo procedimento de coleta ocorreu em duas etapas. Na primeira etapa, aplicou-se um questionário composto de 19 questões abertas e fechadas a 80 empresas participantes por meio de procedimentos eletrônico e presencial, com o objetivo de conhecer o perfil do respondente e analisar a opinião a respeito da importância da formação profissional do colaborador e educação corporativa. Na segunda etapa, com o objetivo de aprofundamento de estudo, realizaram entrevistas a partir da seleção de 10 respondentes da primeira etapa com base em dois critérios preestabelecidos: possuir até 49 colaboradores (comércio/serviços) e até 99 colaboradores (indústria); e no setor selecionado não haver repetição do segmento de atuação. Os resultados da pesquisa de campo indicaram que os entraves para as pequenas empresas implantarem programas de educação corporativa estão associados a questões financeiras, falta de engajamento de equipe, comunicação inadequada em ações educacionais e resistência a mudanças por parte dos colaboradores. Também foi possível identificar demandas importantes como a indisponibilidade de tempo dos gestores para se qualificarem em cursos de maior duração e a falta de um padrão de aprendizagem nas organizações estudadas. Portanto, a partir da discussão dos resultados, foi apresentado um modelo de educação corporativa para as pequenas empresas baseado no ciclo PDCA (*Plan, Do, Check and Act*), subdividido em nove etapas distintas, com o objetivo de auxiliar os gestores na elaboração de programas de educação corporativa nas pequenas empresas.

**Palavras-chave:** Educação Profissional e Tecnológica. Educação Corporativa. Aprendizagem Organizacional. Gestão por Competências. Pequenas Empresas.

## ABSTRACT

COELHO, RAFAEL SOUZA. **Educação corporativa**: um estudo sobre sua prática nas pequenas empresas do bairro de Campo Limpo, em São Paulo/SP. 240 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2018.

The development of vocational training is fundamental for the survival of small companies, so that they can act in a more competitive way in the globalized market. The objective of the study is to present a model of corporate education for small companies. As specific objectives are: to understand the impacts of the changes in society on the professional training of workers, to broaden the theoretical framework in corporate education and to evaluate how corporate education programs can contribute to the empowerment of managers and employees of small companies. The dissertation is structured in six chapters, and the theoretical framework based on four axes: a) knowledge society; b) vocational training; c) education in organizations; d) corporate education in small companies. The research methodology was qualitative-quantitative based an exploratory-descriptive nature with the objective of investigating the practices of corporate education in the context of small companies. The sample was for convenience, carried out with managers of small companies located in the neighborhood of Campo Limpo in the São Paulo city. The collection procedure occurred in two stages. In the first step, a questionnaire composed of 19 open and closed questions was applied to 80 companies through electronic and face-to-face procedures, with the objective of knowing the profile of the respondent and analyzing the opinion about the importance of the professional formation of the collaborator and corporate education. In the second stage, with the objective of deepening the study, they conducted interviews based on the selection of 10 respondents from the first stage based on two pre-established criteria: to have up to 49 employees (trade/services) and up to 99 employees (industry); and in the selected sector there is no repetition of the actuation segment. The results of the field research indicated that the barriers for small companies to implement corporate education programs are associated with financial issues, lack of team engagement, inadequate communication in educational actions and resistance to change by employees. It was also possible to identify important demands such as the unavailability of managers' time to qualify for longer courses and the lack of a learning pattern in the organizations studied. Therefore, from the discussion of the results, a model of corporate education for small companies was presented, based on the PDCA cycle (Plan, Do, Check and Act), subdivided into nine distinct stages, with the objective of assisting managers in the elaboration of programs of corporate education in small companies.

**Keywords:** Professional Education. Corporative Education. Organizational Learning. Competencies. Startups. Small Companies.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Linha do tempo da evolução das organizações .....	19
Quadro 2 - Políticas públicas para as pequenas empresas .....	22
Quadro 3 - Classificação do porte das empresas segundo o número de colaboradores .....	23
Quadro 4 - Premissas para a formação de uma organização .....	28
Quadro 5 - Quatro pilares da educação .....	29
Quadro 6 - Estrutura educacional brasileira .....	37
Quadro 7 - Padrões da dimensão do trabalho na sociedade contemporânea .....	42
Quadro 8 - Demandas de trabalho <i>versus</i> Demandas educacionais .....	44
Quadro 9 - As cinco disciplinas.....	48
Quadro 10 - Dependências da aprendizagem organizacional.....	50
Quadro 11 - Ganhos para a organização e os indivíduos no uso da gestão por competências.56	
Quadro 12 - Classificação para gestão do talento.....	58
Quadro 13 - A industrialização e a evolução do treinamento.....	65
Quadro 14 - Mudança de paradigma do treinamento para a aprendizagem .....	68
Quadro 15 - Práticas pedagógicas em educação corporativa .....	70
Quadro 16 - Componentes para a elaboração de um programa de educação corporativa.....	73
Quadro 17 - Síntese das publicações sobre educação corporativa .....	78
Quadro 18 - Síntese das publicações sobre educação corporativa nas pequenas empresas .....	90
Quadro 19 - Respostas da questão 2.6, sobre entendimento em educação corporativa pelo gênero “Feminino”.....	131
Quadro 20 - Respostas da questão 2.6, sobre entendimento em educação corporativa pelo gênero “Masculino”.....	134
Quadro 21 - Respostas da questão 2.11, sobre recomendações para o sucesso de programas em educação corporativa nas pequenas empresas pelo gênero “Feminino”.....	151
Quadro 22 - Respostas da questão 2.11, sobre recomendações para o sucesso de programas em educação corporativa nas pequenas empresas pelo gênero “Masculino” .....	160
Quadro 23 - Participantes das entrevistas.....	168
Quadro 24 - Passos do ciclo PDCA.....	206
Quadro 25 - Síntese do modelo de educação corporativa para as pequenas empresas .....	213

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Resultados das publicações sem adição do termo “Pequenas empresas” .....	85
Tabela 2 - Resultados das publicações com adição do termo “Pequenas empresas” .....	86

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Motivos alegados pelos empresários para que a empresa deixasse de funcionar.....	24
Gráfico 2 - Fatores que teriam evitado o fechamento da empresa .....	25
Gráfico 3 - Principais dificuldades enfrentadas no 1º ano de atividade da empresa .....	26
Gráfico 4 - Resultados do procedimento de coleta aplicado eletronicamente por setor.....	104
Gráfico 5 - Resultados do procedimento de coleta aplicado presencialmente por setor .....	105
Gráficos 6 e 7 - Comparação dos resultados dos procedimentos por gênero .....	105
Gráfico 8 - Participantes por gênero.....	105
Gráfico 9 - Faixa etária sem distinção de gênero .....	108
Gráfico 10 - Faixa etária do gênero “Feminino” .....	109
Gráfico 11 - Faixa etária do gênero “Masculino” .....	110
Gráfico 12 - Formação acadêmica sem distinção de gênero .....	111
Gráfico 13 - Formação acadêmica do gênero “Feminino” .....	111
Gráfico 14 - Formação acadêmica do gênero “Masculino” .....	112
Gráfico 15 - Visão geral da participação por setor de atuação sem distinção de gênero .....	113
Gráfico 16 - Concentração do gênero “Feminino” por setor de atuação.....	113
Gráfico 17 - Concentração do gênero “Masculino” por setor de atuação .....	114
Gráfico 18 - Concentração do gênero “Feminino” por segmento de atuação. ....	115
Gráfico 19 - Concentração do gênero “Masculino” por segmento de atuação.....	116
Gráfico 20 - Relação da quantidade de organizações por número de colaboradores no setor “Comércio”.....	117
Gráfico 21 - Relação da quantidade de organizações por número de colaboradores no setor “Construção”.....	117
Gráfico 22 - Relação da quantidade de organizações por número de colaboradores no setor “Educação” .....	118
Gráfico 23 - Relação da quantidade de organizações por número de colaboradores no setor “Prestação de Serviços Técnicos Especializados”.....	118
Gráfico 24 - Relação da quantidade de organizações por número de colaboradores no setor “Prestação de Serviços Terceirizados” .....	119
Gráfico 25 - Cargo exercido por setor e gênero “Feminino” enquanto “Proprietária” da empresa .....	119

Gráfico 26 - Cargo exercido por setor e gênero “Masculino” enquanto “Proprietário” da empresa.....	120
Gráfico 27 - Cargo exercido por setor e gênero “Feminino” enquanto “Gerente/supervisora/encarregada” da empresa.....	121
Gráfico 28 - Cargo exercido por setor e gênero “Masculino” enquanto “Gerente/supervisor/encarregado” da empresa .....	121
Gráfico 29 - Relação de “Outros cargos exercidos” pelos gêneros “Feminino” e “Masculino”.....	122
Gráfico 30 - Tempo de trabalho na organização sem distinção de gênero.....	123
Gráfico 31 - Tempo de trabalho na organização do gênero “Feminino”.....	124
Gráfico 32 - Tempo de trabalho na organização do gênero “Masculino” .....	125
Gráfico 33 - Formação escolar na vida do colaborador.....	126
Gráfico 34 - Aproximação entre escola e empresa na formação profissional .....	127
Gráfico 35 - Frequência da qualificação profissional aproximada em carga horária anualmente.....	128
Gráfico 36 - Última participação em algum tipo de qualificação profissional.....	129
Gráfico 37 - Última qualificação profissional realizada.....	130
Gráfico 38 - Frequência com que a organização promove ação de educação corporativa.....	140
Gráfico 39 - Relação da frequência de promoção em ações de educação corporativa por setor de atuação .....	141
Gráfico 40 - Probabilidade de promoção de alguma ação de educação corporativa.....	142
Gráfico 41 - Relação entre a frequência de atividade em educação corporativa e a probabilidade de promoção de alguma ação de educação corporativa.....	143
Gráfico 42 - Probabilidade de promoção de alguma ação de educação corporativa por setor de atuação. ....	144
Gráfico 43 - Motivo que impediria a organização de realizar alguma ação em educação corporativa.....	146
Gráfico 44 - Relação do motivo que impediria a organização de realizar alguma ação em educação corporativa e a probabilidade de sua realização. ....	147
Gráfico 45 - Motivo que impediria a organização de realizar alguma ação em educação corporativa por setor de atuação .....	147
Gráfico 46 - Ações educacionais que você considera importantes para o desenvolvimento do colaborador da sua organização .....	149

Gráfico 47 - Análise de similitude de ações educacionais para o desenvolvimento de colaboradores.....	150
Gráfico 48 - Análise de similitude da questão 1.....	174
Gráfico 49 - Análise de similitude da questão 2.....	176
Gráfico 50 - Análise de similitude da questão 3.....	178
Gráfico 51 - Análise de similitude da questão 4.....	180
Gráfico 52 - Análise de similitude da questão 5.....	182
Gráfico 53 - Análise de similitude da questão 6.....	184
Gráfico 54 - Análise de similitude da questão 7.....	187
Gráfico 55 - Análise de similitude da questão 8.....	189
Gráfico 56 - Análise de similitude da questão 9.....	192
Gráfico 57 - Análise de similitude da questão 10.....	194

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa conceitual da estruturação do referencial teórico .....	32
Figura 2 - Três sistemas interligados de atividade .....	39
Figura 3 - Aprendizagem organizacional como processo dinâmico.....	49
Figura 4 - Seis focos para a promoção da aprendizagem organizacional.....	51
Figura 5 - Modelo SECI .....	54
Figura 6 - Matriz para gestão do talento.....	59
Figura 7 - Relação entre educação corporativa e universidade corporativa .....	63
Figura 8 - Educação corporativa como atividade contínua .....	70
Figura 9 - Mapa mental do percurso metodológico.....	97
Figura 10 - Mapa ampliado da Prefeitura Regional do Campo Limpo (área 17).....	99
Figura 11 - Ações educacionais para o desenvolvimento de colaboradores .....	148
Figura 12 - Nuvem de palavras da questão 1 .....	174
Figura 13 - Nuvem de palavras da questão 2 .....	176
Figura 14 - Nuvem de palavras da questão 3 .....	178
Figura 15 - Nuvem de palavras da questão 4 .....	180
Figura 16 - Nuvem de palavras da questão 6 .....	184
Figura 17 - Nuvem de palavras da questão 7 .....	186
Figura 18 - Nuvem de palavras da questão 8 .....	189
Figura 19 - Nuvem de palavras da questão 9 .....	191
Figura 20 - Nuvem de palavras da questão 10 .....	194
Figura 21 - Ciclo PDCA .....	205
Figura 22 - Mapa mental do modelo de educação corporativa para as pequenas empresas .....	208
Figura 23 - Modelo de educação corporativa para as pequenas empresas .....	209

## LISTA DE SIGLAS

AEC	Associação Brasileira de Educação Corporativa
BCG	<i>Boston Consulting Group</i>
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCQ	Círculos de Controle de Qualidade
CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
CSN	Companhia Siderúrgica Nacional
FEA/USP	Faculdade de Administração, Economia e Ciências Contábeis da Universidade de São Paulo
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
IRAMUTEQ	<i>Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires</i>
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MEI	Microempreendedor individual
MPE's	Micro e Pequenas Empresas
ONG	Organização não Governamental
PDCA	<i>Plan, Do, Check and Act</i>
PETROBRAS	Petróleo Brasileiro S/A
PMI	<i>Project Management Institute</i>
PNL	Programação Neurolinguística
RH	Recursos humanos
SEBRAE	Serviço Nacional de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SECI	Socialização, Externalização, Combinação e Internalização
SINCOMAVI	Sindicato do Comércio Varejista de Material de Construção, Maquinismos
SOFTEX	Sociedade Brasileira para Exportação de Software
TICs	Tecnologias da Informação e da Comunicação
UNESCO	Organização das Nações Unidas para Educação, a Ciência e a Cultura
UNICO	Universidade dos Correios

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	19
CAPÍTULO 1 FORMAÇÃO PROFISSIONAL E SOCIEDADE DO CONHECIMENTO .....	35
1.1 Impacto da educação profissional no contexto organizacional.....	37
1.2 Sociedade do conhecimento: demandas de mercado <i>versus</i> demandas educacionais.....	41
CAPÍTULO 2 EDUCAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES .....	46
2.1 Aprendizagem organizacional .....	47
2.2 Gestão do conhecimento, gestão por competências e gestão do talento.....	52
a) <i>Gestão do conhecimento</i> .....	53
b) <i>Gestão por competências</i> .....	55
c) <i>Gestão do talento</i> .....	57
2.3 Educação corporativa.....	60
a) <i>Conceitos sobre educação corporativa</i> .....	61
b) <i>Percurso histórico</i> .....	63
c) <i>Componentes e práticas pedagógicos para a educação corporativa</i> .....	69
d) <i>Estudos sobre educação corporativa no Brasil</i> .....	74
CAPÍTULO 3 EDUCAÇÃO CORPORATIVA NAS PEQUENAS EMPRESAS .....	84
3.1 Estudos sobre educação corporativa nas pequenas empresas .....	85
CAPÍTULO 4 METODOLOGIA DE PESQUISA .....	97
a) <i>Natureza do estudo</i> .....	98
b) <i>Sujeitos da pesquisa</i> .....	98
c) <i>Área de estudo</i> .....	99
d) <i>Instrumentos de coleta de dados</i> .....	100
e) <i>Procedimento de coleta de dados</i> .....	101
f) <i>Método de análise de dados</i> .....	102
CAPÍTULO 5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	104
5.1 Resultados da pesquisa aplicada por meio de questionários eletrônico e presencial.....	107
a) <i>Perfil dos participantes</i> .....	107
b) <i>Opinião sobre educação profissional e educação corporativa</i> .....	125
5.2 Resultados das entrevistas realizadas a partir da seleção de respondentes da primeira etapa da pesquisa de campo .....	167
a) <i>Participante 1</i> .....	169

b) <i>Participante 2</i> .....	169
c) <i>Participante 3</i> .....	169
d) <i>Participante 4</i> .....	170
e) <i>Participante 5</i> .....	170
f) <i>Participante 6</i> .....	171
g) <i>Participante 7</i> .....	171
h) <i>Participante 8</i> .....	171
i) <i>Participante 9</i> .....	172
j) <i>Participante 10</i> .....	172
k) <i>Apresentação dos resultados das entrevistas</i> .....	172
CAPÍTULO 6 DISCUSSÃO .....	196
6.1 Discussão a partir da pesquisa de campo e do referencial teórico .....	196
a) <i>Demandas organizacionais</i> .....	197
b) <i>Demandas operacionais</i> .....	201
6.2 Apresentação do modelo de educação corporativa para as pequenas empresas .....	204
a) <i>Ciclo PDCA</i> .....	204
b) <i>Modelo de educação corporativa para as pequenas empresas</i> .....	207
i) <i>Etapa 1</i> .....	209
ii) <i>Etapa 2</i> .....	210
iii) <i>Etapa 3</i> .....	210
iv) <i>Etapa 4</i> .....	210
v) <i>Etapa 5</i> .....	211
vi) <i>Etapa 6</i> .....	211
vii) <i>Etapa 7</i> .....	212
viii) <i>Etapa 8</i> .....	212
ix) <i>Etapa 9</i> .....	212
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	217
REFERÊNCIAS .....	225
APÊNDICE A .....	233
APÊNDICE B .....	233
APÊNDICE C .....	239
APÊNDICE D .....	240

## INTRODUÇÃO

Os modelos organizacionais foram impactados por diversas transformações em virtude de contextos culturais, sociais, políticos e econômicos (TOFFLER e TOFFLER, 2012).

Para situar de que maneira ocorreram essas transformações, os recortes a ser apresentados focalizarão duas perspectivas: a) a linha do tempo da administração a partir da síntese de Maximiano (2008), conforme exposição no Quadro 1 e posterior contextualização; e b) a visão de Fleury e Fleury (1997) a respeito da formação da indústria brasileira no período de 1945 a 1980.

**Quadro 1 - Linha do tempo da evolução das organizações.**

Período	Local	Evento
Século XXXI a.C.	Mesopotâmia	Civilização suméria. Escrituração de operações comerciais. Primeiros dirigentes e funcionários administrativos profissionais.
Século XXVI a.C.	Egito	Construção da grande pirâmide. Evidências de planejamento, organizações e controles sofisticados.
Século XVIII a.C.	Babilônia	As placas de argila dos babilônios guardam o registro de transações comerciais, evidenciado preocupação com o controle. Criação do Código de Hamurabi.
Século VIII a.C.	Roma	Início do Império Romano, que duraria 12 séculos. Os embriões de muitas instituições administrativas dos séculos seguintes são criados neste período.
Século V a.C.	Grécia	Berço da democracia, ética, qualidade, método científico, teorização e outras ideias fundamentais.
Século IV a.C.	China	As mais conhecidas contribuições estão nas obras de Sun Tzu (estratégia militar), Confúcio e Mêncio (meritocracia).
Século III a.C.	Roma	O exército romano cria princípios de organização e gestão de pessoas que se tornariam modelos, influenciando outros

Período	Local	Evento
		tipos de organização.
Século XV	Gênova	Luca Pacioli divulga o sistema de partidas dobradas para escrituração contábil no livro <i>Summa de arithmetica, geometria, proportioni et proportionalita</i> (Obras completas de aritmética, geometria, proporções e proporcionalidades).
Século XVI	Veneza	O arsenal de Veneza usa uma linha de montagem para a fabricação de navios, contabilidade de custos, numeração de peças inventariadas, peças padronizadas e intercambiáveis e técnicas de administração de suprimentos.
Século XVI	Florença	Maquiavel publica “O príncipe”, um tratado sobre a arte de governar, enunciando as qualidades do dirigente.
Século XVIII	Inglaterra	Início da Revolução Industrial.
Século XIX	Alemanha	Wilhem Wundt cria a psicologia experimental – um de seus discípulos era Hugo Munsterberg, que estabeleceu a psicologia aplicada à administração nos Estados Unidos no início do século XX.
Final do século XIX	Estados Unidos	Joseph Wharton funda a primeira escola de administração. Também é marcado pelo início do movimento da administração científica, a partir da fundação da Sociedade Americana dos Engenheiros Mecânicos (ASME), em 1880, cujo fundador foi Frederick Winslow Taylor, criador e participante mais destacado desse movimento, que perduraria até a década de 1910.
Década de 1910	Alemanha, Estados Unidos e França	Na Alemanha, Max Weber desenvolve seus estudos sobre burocracia. Nos Estados Unidos, Henry Ford instala sua linha de montagem móvel. Na França, Fayol publica a obra “Administração geral e industrial”.
Década de 1920	Estados Unidos	Companhia Du Pont e General Motors criam as bases para as grandes estruturas organizacionais, pelo trabalho de Pierr

Período	Local	Evento
		Du Pont e Alfred Sloan. Shewhart cria o controle estatístico da qualidade. Experimento de Hawthorne, na cidade de Chicago, e início do movimento das relações humanas.
Década de 1950	Japão	Desenvolvimento do sistema Toyota de manufatura enxuta.
Década de 1960	Estados Unidos	Fundação do <i>Project Managment Institute</i> (PMI).
Década de 1980	Estados Unidos	Movimento da reengenharia e Seis Sigma. Surgimento das <i>startups</i> .

**Fonte:** Adaptado de Maximiano (2008).

Os eventos acima apresentados no Quadro 1 foram fundamentais para evolução dos modelos de gestão, sobretudo no século XX, levando ao surgimento de enfoques, conceitos e técnicas para administrar as organizações (MAXIMIANO, 2008).

A preocupação de Maximiano (2008) foi mapear as transformações ocorridas de maneira fragmentada, cujas transições se deram em curtos espaços de tempo. O autor explica que, no período de 1900 a 1930, as organizações foram caracterizadas pelo combate ao desperdício, pela eficiência dos processos produtivos, administração como processo e eficiência do modo burocrático de organização. A partir da década de 1930, as organizações foram influenciadas por trabalhos com perspectiva comportamental, cujo enfoque está ligado a diferenças individuais, motivação dos colaboradores (intrínsecos e extrínsecos), liderança, ética, responsabilidade social e cultura organizacional. Entre 1940 e 1950, as organizações concentraram os esforços na concepção da estrutura organizacional, estratégia da eficácia e administração da qualidade com foco gerencial para alcançar os objetivos. De 1960 a 1970, as organizações se dedicaram ao pensamento sistêmico e estratégico, devido ao aumento da competitividade e complexidade das demandas da sociedade contemporânea.

A partir de 1980, não houve a criação de um modelo organizacional específico que revolucionasse os processos de gestão, o que propiciou o aparecimento de *startups* (tradução nossa: empresas iniciantes), um movimento diferente daqueles compreendidos em períodos anteriores a 1980. Impulsionado pelo empreendedorismo, esse movimento foi iniciado por pequenas organizações que apresentavam outro tipo de estrutura de trabalho, impulsionadas principalmente pela inovação, tecnologia, flexibilidade e criatividade (TOFFLER, 1991).

Em 1999, a *London Business School*, da Inglaterra, e o *Babson College*, dos Estados Unidos, desenvolveram, em parceria, um programa de avaliação anual chamado *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, com o objetivo de avaliar as atividades empreendedoras dos países.

O movimento empreendedor já acontecia nos Estados Unidos, e esse primeiro estudo realizado pelo GEM em 1999 foi essencial para trazer novas perspectivas para as pequenas empresas. Países como Reino Unido, Alemanha, Finlândia, Israel e França propuseram políticas públicas com o objetivo de alavancar a economia local e abrir novos horizontes para o desenvolvimento das pequenas empresas, conforme mostrado no Quadro 2.

**Quadro 2 - Políticas públicas para as pequenas empresas.**

<b>País</b>	<b>Iniciativa</b>
<i>Reino Unido</i>	Em 1998, o Reino Unido publicou um relatório a respeito do futuro competitivo, o qual enfatizava a necessidade de desenvolver uma série de iniciativas para intensificar o empreendedorismo na região. Em 1999, o país criou a Agência de Serviços para Pequenas Empresas.
<i>Alemanha</i>	A Alemanha implementou um número crescente de programas que destinam recursos financeiros e apoio para criação de novas empresas. Na década de 1990, aproximadamente 200 centros de inovação foram estabelecidos, provendo espaço e outros recursos para empresas <i>startups</i> .
<i>Finlândia</i>	Em 1995, o Ministério de Comércio e Indústria da Finlândia coordenou um programa de suporte às iniciativas de criação de novas empresas, com iniciativas para criar uma sociedade empreendedora, promover o empreendedorismo como fonte de geração de emprego e incentivar a criação de novas empresas.
<i>Israel</i>	O governo de Israel propôs iniciativas para o desenvolvimento da área tecnológica a partir de 26 incubadoras de projeto de iniciativa empreendedora.
<i>França</i>	A França promoveu o ensino de empreendedorismo nas universidades com o objetivo de engajar os estudantes. Incubadoras com sede nas universidades foram criadas, bem como uma competição nacional para novas empresas de tecnologia foi lançada e uma fundação de ensino do empreendedorismo foi estabelecida.

**Fonte:** Adaptado de GEM (1999).

No Brasil, o processo de transformação das empresas durante o século XX ocorreu em três períodos distintos. Segundo Fleury e Fleury (1997), o primeiro período perdurou de 1945 até 1980, impulsionado principalmente pela implantação do parque industrial nacional, com as instalações de indústrias de capital intensivo no setor de siderurgia, química, petroquímica e mineração, pelas políticas de governo para aceleração da economia e pelo início das operações de empresas estatais como a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) em 1946 e o Petróleo Brasileiro S/A (Petrobras) em 1953.

Já o segundo período, compreendido entre 1980 e 1990, foi caracterizado pela utilização de sistemas de gestão da qualidade e modernização da indústria nacional. Considerado como período de transição, “a difusão dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQ) no Brasil foi muito rápida: em 1982, o Brasil era o segundo país do mundo em termos de números de CCQ depois do Japão” (FLEURY e FLEURY, 1997, p.131).

A partir de 1990, o novo contexto competitivo das empresas brasileiras permitiu que aparecessem oportunidades para todos os setores da economia, o que contribuiu para o início do movimento empreendedor no Brasil por meio do envolvimento de entidades como o Serviço Nacional de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e a Sociedade Brasileira para Exportação de Software e pelo surgimento de pequenas empresas (SOFTEX) (DORNELAS, 2008).

Para melhor compreender as diferenças entre pequenas, médias e grandes empresas no cenário nacional, no Quadro 3 é apresentada a classificação do porte das empresas segundo o número de colaboradores.

**Quadro 3 - Classificação do porte das empresas segundo o número de colaboradores.**

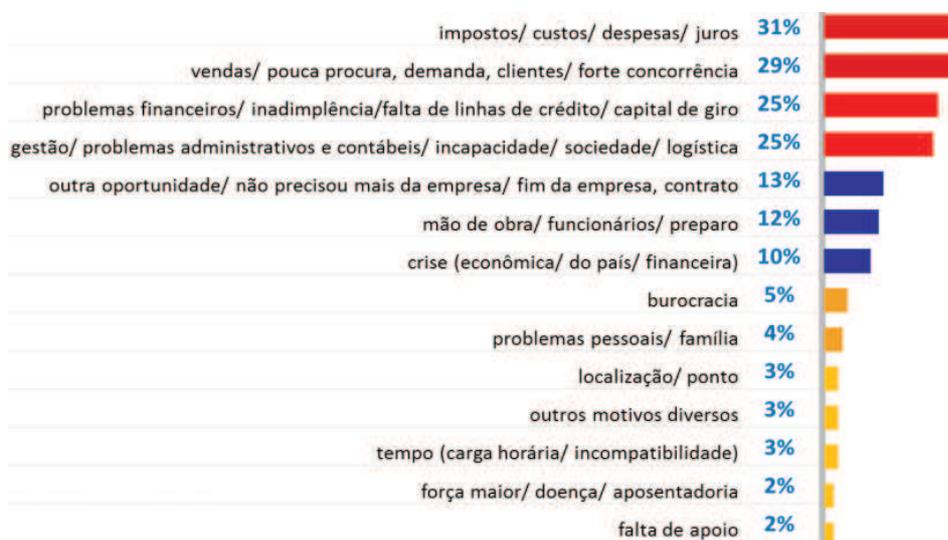
Porte	Setores	
	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresa	Até 19 colaboradores	Até 9 colaboradores
Pequena empresa	De 20 a 99 colaboradores	De 10 a 49 colaboradores
Média empresa	De 100 a 499 colaboradores	De 50 a 99 colaboradores
Grande empresa	Acima de 500 colaboradores	Acima de 100 colaboradores

**Fonte:** Adaptado de SEBRAE (2013).

Há também outro tipo de enquadramento empresarial que não foi destacado no Quadro 3: o microempreendedor individual (MEI). De acordo com as leis complementares nº 139 de 10 de novembro de 2011 e nº 147 de 7 de agosto de 2014, o MEI é uma constituição de microempresa com restrição de faturamento bruto até R\$ 60.000,00 sem participação do empresário em outra sociedade. Nessa modalidade, o empresário pode contratar um colaborador com recebíveis até um salário mínimo ou no piso da categoria.

Em um estudo realizado pelo SEBRAE em 2016 sobre a “Sobrevivência das empresas no Brasil”, envolvendo cerca de 2.000 organizações ativas e inativas, constituídas em 2011 e 2012, duas lacunas foram detectadas: a falta de qualificação profissional (funcionários) e a falta de competência gerencial para conduzir o negócio. Isso fica claro no Gráfico 1, que foi elaborado a partir de uma pergunta aberta direcionada aos empresários, na qual eles foram questionados sobre os três principais motivos que consideram que foram fundamentais para que a empresa deixasse de funcionar.

**Gráfico 1 - Motivos alegados pelos para que a empresa deixasse de funcionar.**



**Fonte:** SEBRAE (2016).

Dos resultados obtidos em 396 respondentes, alguns fatores devem ser observados: gestão, problemas administrativos e contábeis, incapacidade, sociedade e logística com 25%, e mão de obra, funcionários e preparo com 12%. Esses fatores podem desfavorecer o alcance dos resultados pelas pequenas organizações.

As evidências apresentadas no Gráfico 1 aparecem também no Gráfico 2, quando são analisados os fatores que poderiam evitar o fechamento da empresa. O participante deveria escolher dois motivos.

**Gráfico 2 - Fatores que teriam evitado o fechamento da empresa.**

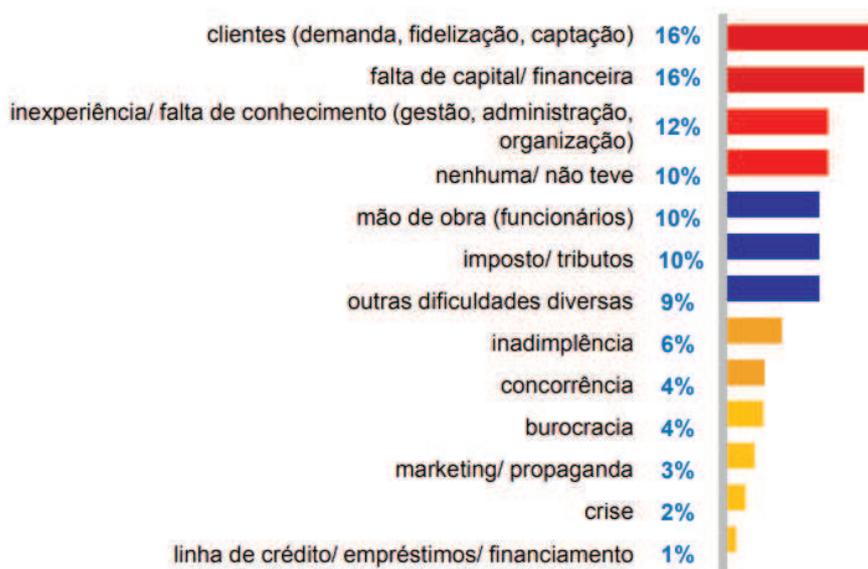


**Fonte:** SEBRAE (2016).

No Gráfico 2, nota-se que os fatores planejamento do negócio, com 18%, e a mão de obra mais qualificada, com 15%, contribuem para o processo de mortalidade mais rápido das pequenas empresas.

Também foi realizada uma pergunta aberta e direcionada às principais dificuldades enfrentadas no 1º ano de atividade da empresa, na qual o participante foi solicitado a indicar uma palavra ou ideia, qual foi a principal dificuldade que enfrentou no primeiro ano de atividade de sua empresa. Esses dados constam no Gráfico 3.

**Gráfico 3 - Principais dificuldades enfrentadas no 1º ano de atividade da empresa.**



**Fonte:** SEBRAE (2016).

Com base em 1972 entrevistas, fica constatado, no Gráfico 3, que os fatores mais críticos no primeiro ano de atividade do negócio estão ligados à gestão, sendo: 16% relacionados a clientes (demanda, fidelização, captação); 16% à falta de capital/capacidade financeira; 12% referente à inexperiência ou falta de conhecimento (gestão, administração, organização); e 10% à mão de obra (funcionários).

Comparando os Gráficos 1, 2 e 3, é possível verificar os impactos da carência de qualificação profissional tanto para empreendedores quanto para colaboradores. Essas evidências, por sua vez, requerem investigações mais aprofundadas, com o objetivo de buscar caminhos que possam contribuir com a qualificação profissional para melhoria do desempenho das pequenas empresas.

A respeito do universo das pequenas empresas, pesquisa realizada pelo GEM em 2011 sobre a “Postura da população em relação à atividade empreendedora e condições para empreender no Brasil e demais países participantes” revelou que o Brasil se destaca como o país que mais percebe e respeita o empreendedor. Outros dados relevantes desse estudo estão relacionados às percepções e expectativas sobre o empreendedorismo, onde o Brasil ocupa o terceiro lugar com relação à percepção sobre a atenção dada pela mídia aos empreendedores locais e de enxergar o empreendedorismo como boa opção de carreira, e em segundo lugar em relação à percepção sobre o respeito da sociedade pelos empreendedores.

Entretanto, o respeito da opinião pública, dos participantes da pesquisa, a criação de uma cultura empreendedora, vocação e vontade não podem ser considerados fatores-chave de sucesso das pequenas empresas. Mesmo com esforços de órgãos atuantes como o SEBRAE, a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) e o Instituto Endeavor, que promovem seminários, treinamentos, cursos e eventos voltados à qualificação profissional de pequenas empresas e colaboradores, existem algumas lacunas que necessitam de um estudo mais aprofundado. O pequeno empresário precisa se atentar às tomadas de decisões, saber explorar ao máximo as oportunidades e liderar equipes. Também necessita ter a capacidade de recrutar, estimular e formar os melhores profissionais para auxiliá-lo nos campos em que não detêm o melhor conhecimento (DORNELAS, 2008).

Portanto, fica evidente que os pequenos empresários passam pelas mesmas transformações sofridas pelas organizações de maior porte no que diz respeito ao capital intelectual, que se tornou o principal ativo das organizações. Por isso, o pequeno empresário deve estar atento ao desenvolvimento dos seus colaboradores com o objetivo de disseminar o conhecimento na organização, para que possa, dessa maneira, aumentar sua vantagem competitiva frente à concorrência (DRUCKER, 1994; NONAKA e TAKEUCHI, 1997; BOMFIN, 2004; SENGE, 2004; MAGRETTA, 2012).

Garvin (1993) propõe um estudo sobre “Aprendizagem Organizacional” em que defende que as organizações têm capacidade de aprender, criar, modificar e transferir conhecimentos, e elenca alguns caminhos para promover a aprendizagem organizacional: a resolução sistemática de problemas, a experimentação, as experiências passadas, as experiências realizadas por outras organizações e a circulação de conhecimento. No entanto, Fleury e Fleury (1997) reconhecem que a operacionalização da aprendizagem organizacional no cotidiano das organizações é uma tarefa complexa, pois exige um esforço dos colaboradores e gestores para realizar os registros organizacionais, que, em suma, é tudo aquilo que a organização realiza no âmbito interno e externo e que poderá compor sua memória para executar qualquer tipo de atividade organizacional.

Gomez (2002) contribui com uma reflexão sobre a formação da empresa. A autora entende que a empresa não pode ser vista somente como um meio de produção material, mas também como um ambiente de realização humana. Para as empresas serem competitivas, é necessária uma formação adequada à competência de trabalho para a consecução dos objetivos coletivos.

A autora também pontua as premissas para a formação de uma organização, entendendo que esse processo pode contribuir para a criação de organizações mais flexíveis e sensíveis às demandas internas e externas de mercado, pois uma organização necessita de processo de aprendizagem, motivação e engajamento das pessoas. Em contrapartida, para que ocorra esse processo, alguns requisitos são exigidos, como, por exemplo, uma cultura empresarial que promova um ambiente de aprendizagem aliado a um planejamento sistemático, complexo e dinâmico, capaz de analisar, formar e conduzir as atividades da organização, conforme exposto no Quadro 4.

**Quadro 4 - Premissas para a formação de uma organização.**

<b>Premissa</b>	<b>Significado</b>
<i>Princípios</i>	Aprendizagem de adultos, autoatividade, motivação e participação.
<i>Requisitos</i>	Cultura empresarial, enfoque tecnológico racional da formação, planejamento integrado e princípios psicopedagógicos.
<i>Planejamento</i>	Deve ocorrer de maneira sistemática, objetiva, metódica, verificável, complexa, dinâmica, adaptativa, aberta e flexível.
<i>Sistematização</i>	Investigar as necessidades formativas, desenhar a formação, dirigir a formação e avaliar a eficácia da formação.

**Fonte:** Adaptado de Gomez (2002).

Os requisitos elencados no Quadro 4 corroboram o diálogo discursivo acerca da importância da educação nas organizações e o impacto no epicentro de sua formação, pois os princípios empresariais partem do processo de aprendizagem atrelado ao planejamento empresarial sistematizado que envolve os valores organizacionais (GOMEZ, 2002; ANTONELLO, 2005).

Nonaka e Takeuchi (1997) reforçam a importância do compartilhamento de experiências para a criação do conhecimento organizacional e indicam que “o segredo para a aquisição do conhecimento é a experiência” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.69).

A experiência organizacional externada por Nonaka e Takeuchi (1997) auxilia no entendimento de outras necessidades acerca da gestão do conhecimento. Dentre essas necessidades, estão aquelas que provêm do aprendizado organizacional coletivo e da troca de experiências entre organização e colaboradores, cuja potencialização das competências ocorre

a partir da qualificação dos colaboradores (HAMEL e PRAHALAD, 1995). Essas competências também sofreram a influência das transformações econômicas ocorridas nas últimas décadas, o que reflete na relação entre organização e colaborador, exigindo que este seja cada vez mais qualificado (MEISTER, 1999).

Esse contexto de mudanças dividiu a responsabilidade educacional das escolas com as organizações empresariais, indicando para um caminho em que a educação não termina na escola; ela vai além e exige que profissionais e corporações construam o conhecimento de forma cooperativa e colaborativa, voltado ao engajamento permanente (SCHAFF, 1995).

O relatório da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) desenvolvido em 1996, pela Comissão Internacional sobre a Educação para o século XXI, intitulado “Educação: um tesouro a descobrir”, traz reflexões importantes sobre as novas demandas da sociedade e da centralidade da educação no processo de formação das futuras gerações. O cume das reflexões está nos quatro pilares da educação, conforme exposto no Quadro 5.

**Quadro 5 - Quatro pilares da educação.**

<b>Pilares</b>	<b>Significado</b>
<i>Aprender a conhecer</i>	Combinar uma cultura geral, suficientemente vasta, preparando o indivíduo para atender às exigências da sociedade.
<i>Aprender a fazer</i>	Qualificação além da profissão, de maneira mais ampla, competências que tornem o indivíduo capaz de enfrentar numerosas situações e os desafios da sociedade contemporânea.
<i>Aprender a ser</i>	Desenvolver a personalidade do indivíduo, estar à altura de agir com cada vez maior capacidade de autonomia, de discernimento e de responsabilidade pessoal.
<i>Aprender a viver juntos</i>	Desenvolver a compreensão do outro, a percepção das interdependências e a capacidade de trabalhar em equipe.

**Fonte:** Adaptado de Delors *et al.* (1996).

O Quadro 5 traz os quatro pilares da educação e reforça a importância da continuidade no processo. O primeiro pilar apresentado está associado ao “aprender a conhecer”, cujo objetivo está em permitir que as oportunidades oferecidas pela educação sejam permanentes durante a vida do indivíduo. No pilar “aprender a fazer”, é necessário vivenciar experiências, seja no âmbito social, escolar ou no trabalho. Já o pilar “aprender a ser” aborda o ato de não negligenciar, na educação, nenhuma das potencialidades do indivíduo: memória, raciocínio, sentido estético, capacidades físicas e aptidão para comunicar-se. Por fim, o pilar “aprender a viver juntos” deve motivar os indivíduos na realização de projetos comuns e prepará-los para gerir conflitos, no respeito pelos valores do pluralismo, da compreensão mútua e da paz.

A perspectiva da UNESCO em uma formação multidisciplinar livre e voltada à potencialização das competências está em consonância com o pensamento de Freire (2005), cujas ideias se contrapõem ao conceito de educação bancária:

A educação como prática da dominação, que vem sendo objeto desta crítica, mantendo a ingenuidade dos educandos, o que pretende, em seu marco ideológico (nem sempre percebido por muitos dos que a realizam), é indoutriná-los no sentido de sua acomodação ao mundo da opressão (FREIRE, 2005, p.76).

Dessa maneira, o autor enaltece a importância da “libertação autêntica” na educação, valorizando a humanização no processo de transformação do indivíduo:

A libertação autêntica, que é a humanização em processo, não é uma “coisa” que se deposita nos homens. Não é uma palavra a mais, oca, mitificante. É práxis, que implica a ação e a reflexão dos homens sobre o mundo para transformá-lo (FREIRE, 2005, p.77).

Ainda a respeito desse contexto, Freire (2005, p.78) entende que “[...] a concepção bancária nega a dialogicidade como essência da educação e se faz antidialógica; para realizar a superação, a educação problematizadora – situação gnosiológica – afirma a dialogicidade e se faz dialógica”.

Schaff (1995) também externa sua preocupação para uma qualificação dos profissionais de maneira ampla, dinâmica, sistêmica e completa, capaz de atender as demandas contemporâneas do mundo do trabalho.

Nesse sentido, a educação corporativa nas organizações desponta como uma perspectiva importante na disseminação do conhecimento e qualificação permanente dos profissionais. Os programas de educação corporativa podem surgir sobre diversas motivações,

como, por exemplo, mudanças culturais, novo corpo diretivo, estabelecimento de processos internos, e até mesmo a reestruturação da organização. Os objetivos dos programas de educação corporativa, na maioria dos casos, são de aumentar a força produtiva de trabalho e criar a vantagem competitiva para a organização (MEISTER, 1999).

É notório afirmar que a longevidade de uma organização depende de processos de gestão do conhecimento e da criação de uma memória organizacional que sejam capazes de transmitir os conhecimentos adquiridos a seus profissionais e auxiliar em sua qualificação, por meio de ações relacionadas à educação corporativa. Nassar (2004, p.18) reforça a importância da memória organizacional na construção do conhecimento das empresas ao afirmar que “a visibilidade que a sociedade tem da história de uma empresa e de seus gestores pode ser um ingrediente poderoso nos processos de *crisis management* e concorrência”.

Diante do cenário apresentado, elaborou-se a questão de pesquisa: quais são as principais práticas de educação corporativa adotadas pelas pequenas empresas que atuam no bairro de Campo Limpo, localizado na região sul da cidade de São Paulo?

Mediante a questão de pesquisa, foram levantadas as seguintes proposições: a) os pequenos empresários não investem em ações de educação corporativa; b) as principais práticas estão relacionadas a treinamentos de conhecimentos ou habilidades que envolvam o trabalho que o profissional deverá realizar; c) os pequenos empresários terceirizam as ações de educação corporativa e contratam consultorias específicas para qualificar seus profissionais; d) os pequenos empresários dispõem apenas da qualificação que o profissional apresenta ao ser contratado.

Nesse sentido, o objetivo geral do estudo é apresentar um modelo de educação corporativa para as pequenas empresas.

Os objetivos específicos são: a) analisar quais são os impactos da formação profissional no cotidiano do trabalhador da pequena empresa do estudo proposto; b) realizar uma pesquisa de campo para identificar quais são as práticas de educação corporativa adotadas pelas pequenas empresas.

O estudo foi motivado pelas inquietações do pesquisador, que, em seu trabalho de consultoria, observou certa falta de qualificação dos profissionais que atuam nas pequenas empresas. A relevância do estudo também se justifica por causa do baixo número de produção científica sobre educação corporativa voltada para as pequenas empresas. Aliás, conforme

estudo realizado por Coelho e Langhi (2018), nos últimos oito anos não foi localizada nenhuma publicação específica sobre esse assunto.

Dessa maneira, o referencial teórico foi estruturado em quatro eixos: sociedade do conhecimento, formação profissional, educação nas organizações e educação corporativa nas pequenas empresas. A Figura 1 apresenta um mapa conceitual representativo desses eixos teóricos.

**Figura 1 - Mapa conceitual da estruturação do referencial teórico.**



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Para fins deste estudo, foi feita uma pesquisa de campo, com abordagem qualitativa-quantitativa, de natureza exploratória-descritiva, com o objetivo de investigar as práticas da educação corporativa no contexto das pequenas empresas. A amostra foi por conveniência, realizada com gestores de pequenas empresas localizadas no bairro de Campo Limpo, zona sul da cidade de São Paulo/SP, cujo procedimento de coleta ocorreu em duas etapas. Na primeira etapa, aplicou-se um questionário composto de 19 questões abertas e fechadas a 80 empresas participantes por meio de procedimentos eletrônico e presencial, com o objetivo de conhecer o perfil do respondente e analisar a opinião a respeito da importância da formação profissional do colaborador e da educação corporativa. Na segunda etapa, com o objetivo de

aprofundamento de estudo, foram realizadas entrevistas a partir da seleção de 10 respondentes da primeira etapa com base em dois critérios preestabelecidos: possuir até 49 colaboradores (comércio/serviços) e até 99 colaboradores (indústria); e no setor selecionado não haver repetição do segmento de atuação.

A partir dos resultados da pesquisa, é apresentado modelo de educação corporativa que poderá ser aplicado pelas pequenas empresas.

A dissertação está estruturada em 6 capítulos:

- O capítulo 1 discute os impactos da educação profissional em face da educação nas organizações e de que maneira as demandas mercadológicas se confrontam com as demandas educacionais. São apresentadas referências de autores de educação e trabalho sob a luz da sociedade do conhecimento: Freire (1977; 2014), Lyotard (1988), Toffler (1991), Drucker (1994; 2013), Rifikin (1995), Schaff (1995), Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996), Fleury e Fleury (1997), Nonaka e Takeuchi (1997; 2008), Castells (1999), Lastres e Albagli (1999), Costa (2000), Gomez (2002), Hargreaves (2004), Senge (2005), Silva (2008), Tardiff e Lessard (2009), Kartajaya, Kotler e Setiawan (2010), Limongi-França (2012), Magretta (2012), Souza (2012), Toffler e Toffler (2012), Becker, Huselid e Ulrich (2012), Menino (2014), Sutherland (2014), Hall (2015), Coelho (2017) e Kanaane (2017);
- O capítulo 2 faz uma análise sobre a educação nas organizações, resgatando os estudos seminais em aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento, gestão por competências e educação corporativa, que auxiliaram na construção do arcabouço da pesquisa: Schultz (1973), Pontual (1980), Huberman (1986), Drucker (1994), Hamel e Prahalad (1995), Schaff (1995), Smith (1996), Vargas (1996), Fleury e Fleury (1997), Nonaka e Takeuchi (1997; 2008), Sveiby (1998), Crossan, Lane e White (1999), Gombrich (1999), Meister (1999), Alperstedt (2001), Dutra (2001), Oliveira Junior, (2001), Ruas (2001), Zarafian (2001), Allen (2002), Dessler (2003), Le Boterf (2003), Eboli (2004; 2012), Hargreaves (2004), Nassar (2004), Senge (2004; 2005), Antonello (2005; 2006), Bitencourt (2005), Brandão (2005), Lacombe (2005), Rojo (2005), Bartlett e McLean (2006), Dutra (2006), Gramigna (2007a; 2007b), Maximiano (2008), Oliveira, Silva e Silva Neto (2009), Silva e Silva e Schneider (2010), Santos e Silva (2011), Becker,

Huselid e Ulrich (2012), Dias (2012), Limongi-França (2012), Nascimento, Santos e Andrade (2012), Tumelero, Amorim, Veloso e Lucas (2012), Oliveira, Lima, Oliveira e Santos (2013), Moscardini e Klein (2015), Kanaane e Parazini (2016), Moraes (2016), Souza, Alves, Pimenta e Cezarino (2016), Kanaane (2017) e Marques, Coelho e Langhi (2017);

- O capítulo 3 traz o estudo de Coelho e Langhi (2018) sobre a produção científica em educação corporativa nas pequenas empresas realizada nos últimos oito anos: Behr, Ruas, Freitas, Martens e Eggers (2010), Pelissari, Gonzales e Vanalle (2011), Estevam (2012), Mota e Targino (2013), Schreiber, Bessi, Puffal e Tondolo (2013), Jordão (2015), Zonta *et al.* (2015) e Gomes e Wojahn (2017);
- O capítulo 4 explica a metodologia de pesquisa, abordagem quanto à natureza do estudo, os sujeitos participantes da pesquisa, os instrumentos, procedimentos e método de análise de dados;
- O capítulo 5 se restringe à apresentação dos resultados da pesquisa de campo realizada com as pequenas empresas;
- O capítulo 6 discute os resultados da pesquisa e propõe o modelo de educação corporativa para as pequenas empresas.

Por fim, são apresentadas as considerações finais, as referências e os apêndices que foram utilizados no estudo.

## CAPÍTULO 1 FORMAÇÃO PROFISSIONAL E SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

No decorrer do século XX, acontecimentos significativos como as duas Guerras Mundiais<sup>1</sup>, a Guerra Fria<sup>2</sup> e a queda do Muro de Berlim<sup>3</sup> marcaram uma nova era na história da humanidade, afetando diretamente os campos cultural, econômico, político e social (SILVA, 2008).

Esse processo também reconfigurou o mundo do trabalho, pois, devido o aumento das demandas mercadológicas, exigiu-se “novas aptidões, qualificações e competências” (SILVA, 2008, p.360).

Toffler e Toffler (2012) ampliam a visão dos impactos dessas transformações ao conceituar ‘sistemas de riqueza’, que explica como a riqueza é criada e ordenada na sociedade. De acordo com os autores, esse processo aconteceu em três momentos distintos da história da humanidade e é chamado de ‘ondas de riqueza’. A primeira onda foi determinada pelas práticas agrícolas e perdurou até o século XVII; a segunda onda surgiu no fim do século XVII, distinguida pelas transformações intelectuais e pelo afloramento da produção fabril; e a terceira onda é a contemporânea, caracterizada pela horizontalização das organizações e pela substituição de processos industriais pela valorização do capital intelectual.

Castells (1999) entende que as transformações estão ligadas ao alto desenvolvimento tecnológico e às mudanças dos cenários econômico e político, fatores que ampliaram a flexibilidade e competitividade das organizações.

As mudanças no mundo do trabalho destacadas por Silva (2008), as três ondas de riqueza explicadas por Toffler e Toffler (2012) e as demandas tecnológicas abordadas por Castells (1999) colaboraram com a criação de novos métodos de trabalho, desenvolvimento de equipes e líderes nas organizações (BECKER, HUSELID e ULRICH, 2012).

Para atender às novas exigências, é necessário que as organizações não fiquem estáticas às mudanças, pois o sistema se reconfigura muito mais rápido do que se reconstitui e exige um processo de formação dinâmico. Nesse sentido, organizações pequenas, médias ou grandes precisam ser desenvolvidas sob uma nova óptica, preparando os profissionais para atender às novas demandas da sociedade (TOFFLER e TOFFLER, 2012; DRUCKER, 2013; KANAANE, 2017).

---

<sup>1</sup> A II Guerra Mundial ocorreu no período de 1939 a 1945.

<sup>2</sup> A Guerra Fria ocorreu no período de 1945 a 1991.

<sup>3</sup> A queda do Muro de Berlim aconteceu no dia 9 de novembro de 1989.

Dentre algumas características essenciais para mudanças organizacionais, destacam-se: a importância do valor distintivo, ou seja, aquilo que realmente é essencial aos *stakeholders*; a atração e retenção de talentos; a possibilidade de ter produtividade na retaguarda e qualidade na linha de frente; e espaço necessário para que os colaboradores participem das tomadas de decisão (KARTAJAYA, KOTLER e SETIAWAN, 2010; MAGRETTA, 2012).

A dinâmica no intercâmbio de informações, os avanços tecnológicos e o consumismo impactaram os mercados e multiplicaram as oportunidades de compartilhamentos de identidades entre consumidores, clientes e organizações (LASTRES e ALBAGLI, 1999; KARTAJAYA, KOTLER e SETIAWAN, 2010; HALL, 2015).

Esse cenário multifacetado impulsionou as instituições a buscar caminhos para potencializar suas competências com o objetivo de enfrentar o mercado altamente competitivo, atentando-se ao processo de formação de equipes engajadas e autônomas (SUTHERLAND, 2014).

Os desafios contemporâneos da sociedade exigem que as organizações tenham um olhar mais sensível e apurado ao micro e macroambientes. Nonaka e Takeuchi (2008, p.39) entendem que “[...] em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte de certa vantagem competitiva duradora é o conhecimento”.

Essas mudanças ocorridas na sociedade contemporânea trouxeram um novo enfoque para as organizações, que passaram a considerar os profissionais como principal fator estratégico para formação do seu capital intelectual. Para Limongi-França (2012):

A sociedade do conhecimento depende, cada vez mais, da geração de novas tecnologias e de forte aparato científico. Pessoas com conhecimento constituem o fator mais crítico daquilo que se convencionou chamar de nova economia (LIMONGI-FRANÇA, 2012, p.89).

Fleury e Fleury (1997) contribuem para um aprofundamento a respeito de outro elemento importante: o desenvolvimento da aprendizagem organizacional. Os autores ressaltam que esse processo não acontece de forma automática, sendo necessária a criação de uma cultura organizacional que promova a aprendizagem. Eles também defendem que, para a promoção de uma cultura de aprendizagem, alguns fatores devem ser levados em consideração, tais como: tempo, colaboração e valorização das relações humanas.

Para aprofundar o entendimento sobre a criação de um ambiente propício à

aprendizagem em uma organização, é relevante resgatar questões a respeito da formação profissional e seus impactos na vida do indivíduo.

### 1.1 Impacto da educação profissional no contexto organizacional

Pensar na formação do indivíduo, na vocação e em competências profissionais, traz a necessidade de resgatar o trajeto formativo educacional, sendo essencial a compreensão deste percurso para avaliar os possíveis impactos na vida do profissional. A fim de atender as exigências globais, a educação necessita de equilíbrio e políticas voltadas às questões estratégicas no âmbito macroeconômico (SOUZA, 2012).

Menino (2014, p.104) no estudo intitulado “Educação Profissional e Tecnológica na Sociedade do Conhecimento” explica que a estrutura educacional brasileira está consolidada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), nº 9.394/96. O autor explica que a estrutura é um “[...] complexo sistema em forma de matriz, na qual interagem diversas hierarquias verticais e horizontais”, conforme mostrado no Quadro 6.

**Quadro 6 - Estrutura educacional brasileira.**

#	Nível da formação	Perfil da formação	Ciclo da formação			
			Regular	Continuada	Suplência	
EDUCAÇÃO ESCOLAR	BÁSICA	Infantil	Geral	Creche Pré-escola	-	-
		Fundamental	Geral	1º ciclo	Cursos livres	EJA
			Profissional	2º ciclo		
		Média	Geral	Propedêutica	-	EJA
			Profissional	Técnica	Especiais	PROEJA
	SUPERIOR	Pós-Média	Geral	-	Sequenciais	-
		Graduação	Geral	Bacharelados Licenciaturas	Extensão	-
			Profissional	Tecnologia		-

#	Nível da formação	Perfil da formação	Ciclo da formação		
			Regular	Continuada	Suplência
	Pós-Graduação	Geral	Mestrado	Aperfeiçoamento / Especialização	-
			Doutorado		-
		Profissional	Mestrado Profissional		-

**Fonte:** Adaptado de Menino (2014).

Entretanto, mais do que buscar o entendimento sobre a estrutura curricular nacional ou as mudanças do Ensino Médio propostas pela Lei nº 13.415, de 16 de fevereiro de 2017, que, dentre outras providências, estabelece em seu artigo 4º que a composição curricular do Ensino Médio será formada pela “Base Nacional Comum Curricular e por itinerários formativos, que deverão ser organizados por meio da oferta de diferentes arranjos curriculares” (BRASIL, 2017, p.1), o Quadro 6 mostra o caminho das etapas formativas e de que maneira esse construto integrado é permeado de uma prática social historicamente situada, influenciando todo processo de formação profissional.

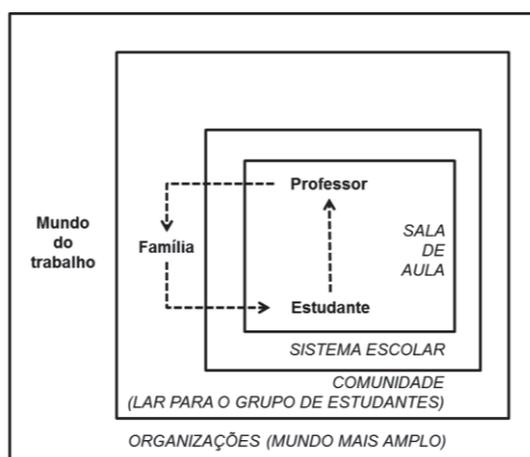
No âmbito dessa discussão, é relevante contextualizar a educação profissional e tecnológica sob a luz da Lei 9.394, de 1996, que estabelece:

Art. 39. No cumprimento dos objetivos da educação nacional, integra-se aos diferentes níveis e modalidades de educação e às dimensões do trabalho, da ciência e da tecnologia (...) Art. 40. A educação profissional será desenvolvida em articulação com o ensino regular ou por diferentes estratégias de educação continuada, em instituições especializadas ou no ambiente de trabalho (BRASIL, 1996).

O artigo 39 faz referência sobre a interação entre a educação e o mundo do trabalho, bem como essas dimensões podem interagir. Já o artigo 40, explicitamente aponta para “diferentes estratégias de educação continuada”, sejam elas estabelecidas em instituições de ensino especializadas, sejam elas do próprio ambiente de trabalho. Nesse sentido, a educação profissional e tecnológica pode ser realizada também no âmbito das empresas, transpassando o nível escolar (MENINO, 2014). É possível perceber que a formação de um profissional não acontece de maneira simples, e a disseminação do conhecimento não é uma prerrogativa somente das escolas; as empresas têm responsabilidade pela educação.

Senge (2005, p.19) discute a integração entre a sala de aula, escola, comunidade e as organizações do trabalho as quais “interagem de forma que, às vezes, são difíceis de perceber, mas que moldam as prioridades e as necessidades das pessoas em todos os níveis”. A Figura 2 norteia a sinergia entre esses quatro ambientes dinâmicos cujas responsabilidades estão no amparo ao aluno no processo de aprendizagem.

**Figura 2 - Três sistemas interligados de atividade.**



**Fonte:** Adaptado de Senge (2005).

O primeiro ambiente a ser destacado pela Figura 2 é a sala de aula. Sua centralidade na imagem é justificada pela função exercida por excelência: local de aprendizado. Composto essencialmente de aluno e professor, a sala de aula deve ser amparada pelo sistema escolar, cujas diretrizes e políticas necessitam de estruturas adequadas para que ocorra o processo de aprendizagem. Apesar de não protagonizar o cenário, a comunidade tem a função de continuar o trabalho da sala de aula, que, com o auxílio da família, atua como influenciadora e motivadora no percurso do aluno. Por fim, as organizações do mundo do trabalho devem se aproximar das instituições educacionais, proporcionando ensejos para o desenvolvimento das competências dos indivíduos.

Ainda no contexto da Figura 2, Freire (1977) ponderava para os desafios de motivar a interação do indivíduo com a realidade, pois se trata de um processo dinâmico resultante da criação, emancipação e humanização.

Em outra obra, a “Pedagogia da autonomia”, Freire (2014, p.59) explora o protagonismo do aluno no processo de aprendizagem e alerta o professor sobre o ato de

ensinar, afirmando que o professor autoritário “[...] afoga a liberdade do educando, amesquinhando o seu direito de estar sendo curioso e inquieto”. Nesse sentido, o professor deve atuar como gestor e mediador do processo, mantendo o compromisso de desenvolvimento das competências individuais e coletivas ao lado dos familiares, da comunidade e do aluno. Já o aluno deve ser incentivado na busca do autoconhecimento e encorajado a participar das atividades escolares.

As ideias defendidas por Freire (2014) são ratificadas por Costa (2000) ao abordar o protagonismo como educação para participação. Sob a perspectiva do cenário brasileiro, o autor debate a necessidade da preparação da escola para acolher os jovens, do direito à participação democrática e da autonomia progressiva. Em suma, o autor explica que a prática e a vivência da participação e autonomia do jovem são o suporte de uma “[...] educação para autonomia e a responsabilidade, que, juntamente com os valores de justiça e de solidariedade, formam a base sobre a qual se edifica a cidadania” (COSTA, 2000, p.139).

Noutro cenário, Hargreaves (2004) contribui com essa discussão ao trazer os resultados do projeto realizado na Província de Ontário, no Canadá, intitulado *Networks for Change*, cujo objetivo foi contribuir com o desenvolvimento de iniciativas de aperfeiçoamento e implementação do programa de reforma das escolas médias públicas deste país. O autor destaca a importância do compartilhamento de ideias e desenvolvimento de atividades que proporcionem a essência do trabalho coletivo:

As comunidades profissionais sólidas no ensino não são apenas gratificantes emocionalmente para os professores, diretamente responsáveis pela melhoria dos padrões de aprendizagem e resultados de aquisição dos alunos; elas são componentes fundamentais das organizações baseadas no conhecimento (HARGREAVES, 2004, p.125).

O autor também aponta algumas preocupações da classe docente relacionadas à formação do currículo escolar, avaliação, gestão de tempo e aprendizagem, o que impactam diretamente a economia e as organizações.

Apesar de pertencer a uma realidade distinta, Hargreaves (2004) traz à tona a importância da estrutura educacional no processo de aprendizagem, da integração do sistema educacional ao diálogo familiar e da comunidade, objetivando a potencialização das competências do aluno, preparando-o para os desafios da sociedade contemporânea.

Silva (2008, p.370) afirma que “o progresso do conhecimento científico e tecnológico gera oportunidades de ampliação de empregos, tornando necessária a preparação do

trabalhador para as novas formas de trabalho”.

No bojo dessa discussão, serão apresentadas na próxima seção referências sobre a construção de organizações profissionais baseadas no conhecimento e de que maneira a construção coletiva envolvendo organizações educacionais e empresariais podem contribuir para a formação dos profissionais.

## **1.2 Sociedade do conhecimento: demandas de mercado *versus* demandas educacionais**

Na seção anterior, foi possível verificar os impactos da educação profissional na formação dos profissionais. Entretanto, este assunto transita por um caminho não menos complexo: a sociedade do conhecimento e as demandas de mercado *versus* demandas educacionais.

A partir da sociedade do conhecimento, alguns aspectos contribuíram para uma aceleração nos processos de educação e trabalho, tais como o aparecimento das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs), a reestruturação das organizações e culturas organizacionais baseadas na aprendizagem (TOFFLER, 1991; DRUCKER, 1994; FLEURY e FLEURY, 1997).

Schaff (1995) alerta para uma segunda revolução industrial, cuja influência das TICs no ambiente acadêmico não pode ser negligenciada, exigindo das instituições educacionais uma visão mais ampla, organizada e preparada a fim atender uma sociedade cada vez mais conectada.

Tardif e Lessard (2009, p.267) ponderam que o uso das TICs “[...] está em vias de criar para os jovens e os adultos uma escola paralela, longe dos programas oficiais e das práticas educativas”.

Lyotard (1988) faz referência a essa mudança paradigmática ao destacar que:

[...] o saber não é e não será mais transmitido em bloco e de uma vez por todas os jovens antes de sua entrada na vida ativa; ele é transmitido à la carte a adultos já ativos ou esperando sê-lo, em vista da melhoria de sua competência e de sua promoção, mas também em vista da aquisição de informações, de linguagens e de jogos de linguagens que lhes permitam alargar o horizonte de sua vida profissional e de entrosar experiência técnica e ética (LYOTARD, 1988, p.90).

Nesse sentido, é possível verificar que há um *gap* entre as demandas de mercado e as demandas educacionais; do ponto de vista prático, a escola é norteada por um processo mais cadenciado, necessitando um tempo maior para a formação do indivíduo (MENINO, 2014); por sua vez, devido ao ritmo acelerado das demandas da sociedade, as organizações necessitam de uma visão mais ampla na condução das atividades de qualificação dos colaboradores e na criação de equipes de trabalhos (RIFIKIN, 1995).

Por isso, é relevante entender que, na sociedade do conhecimento, as inovações sociais, institucionais, tecnológicas, econômicas e políticas, a partir da informação e do conhecimento, apoiam-se em novos meios como forma de inovação e configuração dos meios de produção (LASTRES e ALBAGLI, 1999).

O Quadro 7 expõe os impactos do padrão sócio-político-econômico que ocorrem em diferentes dimensões da sociedade.

**Quadro 7 - Padrões da dimensão do trabalho na sociedade contemporânea.**

<b>Dimensão</b>	<b>Impacto</b>
<i>Espacial</i>	Diferenciação dos territórios constitui elemento básico no movimento de constante atualização dos termos que regem a divisão internacional do trabalho, ao mesmo tempo em que os mercados se expandem continuamente em escala planetária.
<i>Social</i>	Estabelecendo claras linhas divisórias entre os que estão capacitados a promover (ou a participar ativamente) em uma dinâmica ininterruptiva de inovação e aprendizado e aqueles que foram ou tendem a ser deslocados e marginalizados pelas transformações na base técnico-produtiva.
<i>Econômico</i>	Mantêm-se mais dinâmicos e competitivos os segmentos e organizações que se colocam à frente do processo inovativo, o que hoje equivale a dizer: aqueles mais intensivos no uso de informação e conhecimento.
<i>Político-institucional</i>	Diferenças refletem e implicam distintos formatos institucionais e estratégias para lidar com a nova realidade.

**Fonte:** Adaptado de Lastres e Albagli (1999).

Drucker (1994) em “Sociedade Pós-Capitalista” traz sua contribuição ao enfatizar que todos os setores da economia serão baseados no conhecimento e as organizações serão protagonistas na criação desses novos conhecimentos, cunhando o termo “trabalhador do conhecimento”.

Por esse ângulo, Nonaka e Takeuchi (1997, p.10) afirmam que o “conhecimento deve ser permeado por ideais e ideias”, mas, para que isso ocorra, é necessário que haja um estreitamento entre os campos acadêmico e profissional.

A partir do contexto apresentado, os autores apontam um aspecto importante e que ainda é recorrente nas organizações: o distanciamento entre as empresas e as escolas. Mesmo com esforços de instituições acadêmicas e algumas iniciativas do setor privado, os autores reforçam a necessidade do estreitamento entre os dois lados.

Para Coelho (2017), os desafios educacionais, é preciso um estreitamento entre instituições educacionais, organizações e comunidade, a fim de encontrar um denominador comum no que tange aos interesses institucionais na formação do profissional.

Hargreaves (2004) traz relevante contribuição para esse diálogo no que diz respeito o ensino na sociedade do conhecimento e na educação na era da insegurança. De acordo com esse autor, as “escolas que se constituem como organizações de aprendizagem para todos constroem a capacidade de desenvolver esses elementos essenciais da inteligência coletiva” (HARGREAVES, 2004, p.40).

O autor resgata aspectos essenciais sobre o papel da escola na produção do conhecimento na sociedade ao propor que os professores, como catalisadores da sociedade do conhecimento, têm por funções: promover a aprendizagem cognitiva profunda; aprender a ensinar por meio de maneiras pelas quais não foram ensinados; comprometer-se com aprendizagem profissional contínua; trabalhar e aprender em equipes de colegas; tratar os pais como parceiros na aprendizagem; desenvolver e elaborar a partir da inteligência coletiva; construir uma capacidade para a mudança e o risco; e estimular a confiança nos processos.

A crítica de Hargreaves (2004) está nas questões de ordem organizacional e colaborativa, da importância de todos os setores se ajudarem com o firme propósito de tentar fazer das escolas “organizações de aprendizagem”. Indica também que, para isso, são necessárias algumas competências, como criatividade, flexibilidade, solução de problemas, inventividade, inteligência coletiva, confiança profissional, disposição para o risco e aperfeiçoamento permanente.

Senge (2005, p.24) reforça a importância do “olhar para fora, explorando novas ideias e diferentes formas de pensar e interagir”. Esse olhar para fora exige do indivíduo uma compreensão do processo de aprendizagem como um ciclo vitalício e o meio fundamental pelo qual as pessoas se envolvem com a vida e criam seus futuros desejados.

Diante dessas mudanças, é possível notar que a sociedade do conhecimento vem reconfigurando o *modus operandi* do trabalho e impactando a vida do ser humano do ponto de vista social, político e econômico (KANAAANE, 2017). Essas reconfigurações também trazem algumas semelhanças entre as demandas de trabalho e educacionais, conforme exposto no Quadro 8.

**Quadro 8 - Demandas de trabalho *versus* Demandas educacionais.**

<b>Demandas de trabalho</b>	<b>Fatores</b>	<b>Demandas educacionais</b>
Inovação e dinâmica	<i>Economia</i>	Construir uma capacidade para a mudança e o risco
Participar ativamente em uma dinâmica ininterruptiva de inovação e aprendizado	<i>Social</i>	Desenvolver e elaborar a partir da inteligência coletiva
Distintos formatos institucionais	<i>Política-institucional</i>	Estimular a confiança nos processos
Contínua	<i>Aprendizagem</i>	Aperfeiçoamento permanente
Construção coletiva	<i>Conhecimento</i>	Construção coletiva

**Fonte:** Adaptado de Lastres e Albagli (1999); Hargreaves (2004).

Os fatores apresentados no Quadro 8, ao proporem uma discussão sobre as demandas do trabalho e da educação nos eixos econômico, social, político-institucional, aprendizagem e conhecimento, pela similaridade de necessidades, sugerem uma aproximação entre os universos acadêmico e profissional.

Entretanto, Tardif e Lessard (2009) questionam o atual papel da escola contemporânea: será que o estado atual de ensino é um modelo em decomposição? A respeito dessa indagação, os autores entendem que:

[...] a escola se parece com um estacionamento, e a função docente é assimilada a uma forma de vigilância. Os jovens estão na escola porque a sociedade não quer que eles estejam em outro lugar, principalmente na rua ou no shopping, e porque não há mais alternativa à escola para ocupar os jovens (TARDIF e LESSARD, 2009, p.258).

Os autores criticam a morosidade das escolas no processo de aprendizagem, sublinhando as necessidades de transformações pedagógicas, inserções das TICs e desenvolvimento de políticas de Estado para a evolução das instituições educacionais na formação do aluno para atendimento às demandas da sociedade contemporânea.

Contudo, essa responsabilidade não pode ser restrita às instituições educacionais; é necessário levar a discussão ao âmbito empresarial, pois a educação na sociedade do conhecimento também é de responsabilidade das empresas (SCHAFF, 1995).

O referencial teórico desse capítulo trouxe subsídios para enxergar a profundidade da discussão sobre sociedade do conhecimento e a necessidade do estreitamento das instituições educacionais e empresas. Para avançar o entendimento acerca das indagações apresentadas, é preciso ampliar a compreensão sobre educação corporativa, abordando assuntos correlatos, com o objetivo de entender e ampliar o arcabouço teórico que envolve o processo da educação no contexto organizacional.

## CAPÍTULO 2 EDUCAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

As referências apresentadas no capítulo anterior trouxeram elementos para entender os novos paradigmas vivenciados pela sociedade contemporânea e o impacto das demandas educacionais e do mercado de trabalho.

No contexto contemporâneo, cercado de constantes mudanças, o campo da aprendizagem aparece como uma seara de possibilidades que engloba a construção do conhecimento a partir da integração de família, escola, sociedade e, agora, organizações (HARGREAVES, 2004; ANTONELLO, 2005).

Freire (2005) defende que uma educação transformadora é aquela que impulsiona o indivíduo à superação de desafios e é motivada pelo desenvolvimento do conhecimento novo a partir de um repertório de experiências e vivências anteriores.

Entretanto, Eboli (2012) ressalta que, apesar de a educação ser o instrumento para mudança de uma sociedade, entende-se que a falta de investimento é um dos entraves para a qualificação profissional. Se o indivíduo possui uma formação inicial frágil, corre-se o risco de pouco impactar as competências das organizações. Em razão disso, surge uma lacuna que pode ser preenchida pelas empresas: o de investir na qualificação dos colaboradores.

Nesse capítulo, serão abordados temas correlatos à educação corporativa, resgatando autores das áreas de aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento, gestão por competências e gestão do talento, com o objetivo de compreender as contribuições dos autores para a educação corporativa.

## 2.1 Aprendizagem organizacional

Acompanhando a evolução da sociedade do conhecimento e da necessidade da aproximação da educação profissional e do mundo do trabalho para a produção de conhecimento, é relevante buscar uma compreensão mais profunda a respeito da aprendizagem organizacional.

O ser humano é confrontado por diferentes contextos organizacionais: histórias, culturas, ambientes distintos influenciados pelas dinâmicas de valores pessoais e grupais (KANAANE, 2017). Essa diversidade de objetivos traz novos desafios para as organizações, pois muitas delas não conhecem o ambiente do próprio negócio (SENGE, 2004). Nessa perspectiva, a aprendizagem é fundamental para evolução de organizações e profissionais. Contudo, antes de descortinar a aprendizagem organizacional, faz-se necessário entender como ocorre o processo de aprendizagem individual.

Fleury e Fleury (1997, p.19) compreendem que a aprendizagem é “[...] um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento”.

Se do ponto de vista da aprendizagem individual é necessário que aconteça a construção coletiva por meio das experiências individuais, no âmbito organizacional não é diferente.

Peter Senge (2004, p.51) propõe uma reflexão importante em sua obra “A quinta disciplina” com o objetivo de direcionar caminhos para a aprendizagem organizacional: “[...] a maioria das organizações tem dificuldades de aprendizagem”, principalmente pela maneira que são projetadas e gerenciadas e pelo modo como os colaboradores foram ensinados a pensar e a agir.

Partindo dessa perspectiva, o autor apresenta as cinco disciplinas essenciais para as organizações promoverem a aprendizagem organizacional, conforme o Quadro 9.

**Quadro 9 - As cinco disciplinas.**

<b>Disciplina</b>	<b>Significado</b>
<i>Domínio pessoal</i>	Cultiva as aspirações individuais e a consciência da realidade.
<i>Modelos mentais</i>	O indivíduo deve tornar-se consciente das fontes do próprio pensamento.
<i>Visão compartilhada</i>	Incentiva o compromisso com propósitos comuns.
<i>Aprendizagem em equipe</i>	Transforma a capacidade do indivíduo em pensar coletivamente.
<i>Pensamento sistêmico</i>	Desenvolver a consciência da complexidade, interdependência, mudança e poder de influenciar.

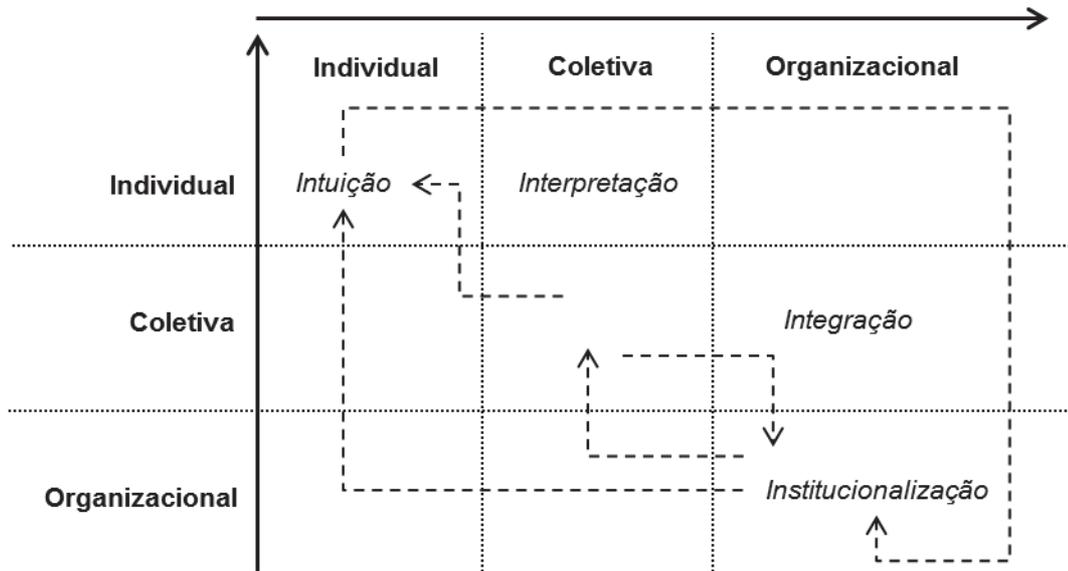
**Fonte:** Adaptado de Senge (2004).

As cinco disciplinas apresentadas no Quadro 9 são interdependentes e se interrelacionam. Essa interdisciplinaridade busca atender às expectativas no processo de emancipação do conhecimento pela organização e pelo colaborador. As duas primeiras disciplinas partem do princípio que, primariamente, o indivíduo possui domínio pessoal sobre suas ações, podendo contribuir com o ambiente vivido, tornando-se, assim, consciente da sua capacidade enquanto sujeito autônomo. As outras três disciplinas (visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico) são a perspectiva da organização, cujo ambiente deve ser preparado para que o colaborador exerça sua autonomia por meio da colaboração em equipe com o objetivo de despertar uma visão ampliada para a aprendizagem organizacional.

Nesse sentido, Fleury e Fleury (1997) entendem que a aprendizagem organizacional pode auxiliar na ampliação de conhecimento do ambiente externo e interno, além de incentivar a compreensão de novos comportamentos dos colaboradores. No entanto, a operacionalização desse processo se torna um dos maiores desafios das empresas.

Para enfrentar os desafios elencados por Fleury e Fleury (1997), Crossan, Lane e White (1999) propõem um modelo baseado em três níveis de aprendizagem: individual, coletiva e organizacional, conforme apresentado na Figura 3.

**Figura 3 - Aprendizagem organizacional como processo dinâmico.**



**Fonte:** Adaptado de Crossan, Lane e White (1999).

Na Figura 3, observa-se que a aprendizagem organizacional ocorre em um processo dinâmico de intuição, interpretação, integração e institucionalização, passando por pelos três níveis de aprendizagem ligado a um sistema estruturado na organização. A intuição é um componente único e exclusivo do indivíduo que interage com a organização no âmbito coletivo e o organizacional. Por outro lado, a interpretação é mais abrangente e permeada pela comunicação dos diferentes grupos de trabalho. A integração funciona como elemento catalizador do processo, pois exige dos grupos uma visão compartilhada da execução das atividades. Por fim, a institucionalização é a materialização das ações interiorizadas, interpretadas e integradas, que, ao serem processadas e roteirizadas, se tornam conhecimento para a organização.

Contribuindo com a discussão, Antonello (2005) entende a aprendizagem organizacional como:

Um processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem – formais e informais – no contexto organizacional, alicerçado em uma dinâmica de reflexão e ação sobre as situações-problema e voltado para o desenvolvimento das competências gerenciais (ANTONELLO, 2005, p.27).

A autora apresenta algumas dependências necessárias para que ocorra o desenvolvimento da aprendizagem organizacional. Dentre essas dependências está a identidade organizacional, cujos elementos como a história e os registros são essenciais para que seja possível a construção do conhecimento organizacional. A transferência da aprendizagem é o processo posterior à identidade organizacional, pois é a etapa que pressupõe uma maturidade da organização em relação à aprendizagem, em que antigos e novos colaboradores trocam conhecimentos junto à organização. Por fim, a autenticidade da aprendizagem é a validação dos processos anteriores na prática profissional, conforme explicitado no Quadro 10.

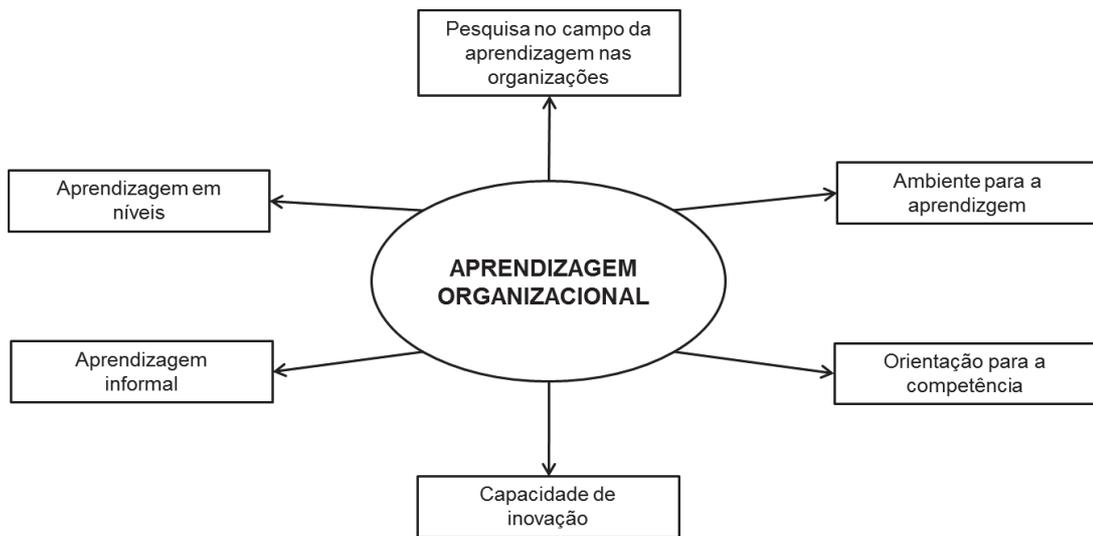
**Quadro 10 - Dependências da aprendizagem organizacional.**

<b>Dependência</b>	<b>Objetivo</b>
<i>Identidade organizacional</i>	Para construção da identidade e das competências do negócio, devem ser levados em consideração a história e o repertório da organização.
<i>Transferência da aprendizagem</i>	Este processo ocorre de organização para outra, por imitação ou incorporação de novos indivíduos.
<i>Autenticidade da aprendizagem</i>	Aprender na prática, ao acionar os saberes prévios.

**Fonte:** Adaptado de Antonello (2005).

Além das dependências para promoção da aprendizagem organizacional, também são considerados importantes a cultura, os sistemas e as estruturas organizacionais. A autora destaca a necessidade de as organizações serem propícias para aprendizagem, orientadas para a formação de competências a fim de construir vantagens competitivas para o negócio, capazes de inovar, aprender por meio da informalidade, promover novos saberes e sistematizar a busca de novos caminhos por meio do campo científico, conforme o fluxograma apresentado na Figura 4.

**Figura 4 - Seis focos para a promoção da aprendizagem organizacional.**



**Fonte:** Adaptado de Antonello (2005).

Além das dependências elencadas pela autora, a aprendizagem organizacional exige alguns pressupostos para sua sustentação conforme mostrado na Figura 4. Um deles é que uma organização deve possuir um ambiente propício para aprendizagem organizacional. Outro pressuposto que não pode ser negligenciado é a aprendizagem que acontece informalmente, por meio de transferências e troca de experiências entre colaboradores e organização. Um terceiro envolve a orientação para a competência; uma organização que deseja engajar em sua cultura empresarial a aprendizagem necessita conhecer as próprias competências e as de seus colaboradores. A partir do conhecimento prévio dessas competências, a organização poderá elaborar propostas de aprendizagem em níveis hierárquicos, entendendo as necessidades de cada departamento. A autora também defende que, para que ocorram inovações em aprendizagem organizacional, é fundamental que haja um esforço em pesquisas na área.

Foi verificado nessa seção a importância de aprendizagem nas organizações. Na próxima seção, serão apresentados os estudos sobre gestão do conhecimento, gestão por competências e gestão do talento. O objetivo é buscar elementos que possam auxiliar na compreensão do processo de qualificação adequada para os profissionais das pequenas empresas.

## 2.2 Gestão do conhecimento, gestão por competências e gestão do talento

Ao abordar gestão do conhecimento, por competências e do talento, é necessário compreender a importância do capital humano nas organizações.

Apesar de o termo “capital humano” estar presente em boa parte da literatura contemporânea da gestão de pessoas (BECKER, HUSELID e ULRICH, 2012; LIMONGI-FRANÇA, 2012; KANAANE, 2017), Adam Smith (1996) em “A história da riqueza das nações” já expressava sua preocupação em relação ao capital humano e às condições de trabalho na sociedade:

O esforço natural de cada indivíduo para melhorar sua própria condição, quando se permite que ele atue com liberdade e segurança, constitui um princípio tão poderoso que, por si só, e sem qualquer outra ajuda, não somente é capaz de levar a sociedade à riqueza e à prosperidade, como também de superar uma centena de obstáculos impertinentes com os quais a insensatez das leis humanas com excessiva frequência obstrui seu exercício, embora não se possa negar que o efeito desses obstáculos seja sempre interferir, em grau maior ou menor, na sua liberdade ou diminuir sua segurança (SMITH, 1996, p. 44).

Entretanto, foi nos estudos do economista Theodore W. Schultz, a partir de 1950, que se formulou a Teoria do Capital Humano, considerado o marco nessa área. Na visão de Schultz (1973):

Embora seja óbvio que as pessoas adquiram capacidades úteis e conhecimentos, não é óbvio que essas capacidades e esses conhecimentos sejam uma forma de capital, que esse capital seja, em parte substancial, um produto do investimento deliberado, que têm-se desenvolvido no seio das sociedades ocidentais a um índice muito mais rápido do que o capital convencional (não humano), e que o seu crescimento pode muito bem ser a característica mais singular do sistema econômico. Observou-se amplamente que os aumentos ocorridos na produção nacional têm sido amplamente comparados aos acréscimos de terra, de homens-hora e de capital físico reproduzível. O investimento do capital humano talvez seja a explicação mais consentânea para esta assinalada diferença (SCHULTZ, 1973, p.31).

O autor pressupõe que o investimento do capital humano seja a explicação mais plausível para o aumento da produtividade. Brandão (2005) aprofunda essa questão trazendo outra perspectiva ao comparar os termos qualidade de vida e vida de qualidade. Em sua visão, a qualidade de vida cria cenários ilusórios daquilo que deve representar uma vida de qualidade:

A qualidade de vida não é uma conquista pessoal que se alcança por meio de atos de competência e competição. Ela é uma construção social que se edifica por meio de gestos solidários de livre e corresponsabilidade e de amorosa partilha. (BRANDÃO, 2005, p.38).

Criar um ambiente que permite a troca de experiências deveria ser o canal para promover uma vida de qualidade que, no entanto, acabou se transformando em uma “reversão do desenvolvimento econômico em projetos e em processos de desenvolvimento humano” (BRANDÃO, 2005, p.50).

Portanto, para criar-se um ambiente harmonioso, o caminho deve ser pautado na partilha e na troca de experiências. Nessa relação entre o capital convencional, capital humano e qualidade de vida, as próximas subseções aprofundarão outros conceitos ligados à essas abordagens: gestão do conhecimento, gestão por competências e gestão do talento.

#### *a) Gestão do conhecimento*

Segundo Sveiby (1998, p.35), o conhecimento se baseia em um conjunto composto de “[...] informação, conscientização, saber, cognição, sapiência, percepção, ciência, experiência, qualificação, discernimento, competência, habilidade prática, capacidade, aprendizado, sabedoria, certeza e assim por diante”.

Nonaka e Takeuchi (2008) explicam que a passagem da sociedade industrial para sociedade do conhecimento trouxe novos paradigmas na construção do conhecimento:

A passagem para a Sociedade do Conhecimento elevou o paradoxo, de algo a ser eliminado e evitado, para algo a ser aceito e cultivado. As contradições, as inconsistências, os dilemas, as dualidades, as polaridades, as dicotomias e as oposições não são alheios ao conhecimento, pois o conhecimento em si é formado por dois componentes dicotômicos e aparentemente opostos – isto é, o conhecimento explícito e o conhecimento tácito (NONAKA e TAKEUCHI, 2008, p.19).

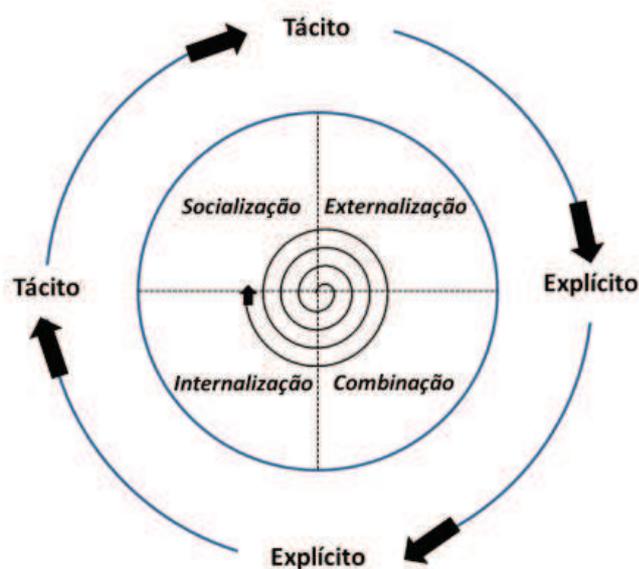
Processar a informação não é o suficiente; é necessário lidar de forma dinâmica com as transformações do ambiente. Nesse sentido, o conhecimento explícito é a sistematização do conhecimento por meio de manuais, especificações e conteúdos formais. Já o conhecimento tácito é pessoal e de compartilhamento mais difícil (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; 2008).

Nonaka e Takeuchi (2008, p.23) propuseram um modelo de criação do conhecimento chamado SECI, que significa, respectivamente, Socialização, Externalização, Combinação e Internalização. Segundo os autores, trata-se de um modelo que “descreve como os conhecimentos tácito e explícito são amplificados em termos de qualidade e quantidade, assim como o indivíduo para o grupo e, então, para o nível organizacional”.

O processo de criação do conhecimento inicia-se pela socialização, que se incumbe de partilhar o conhecimento por meio da consciência prática, ou seja, o conhecimento adquirido que não é pensado e fica na mente e não está nos manuais (tácito). Já na externalização, o conhecimento é, literalmente, externado e explicitado, tornando-se base para um novo conhecimento. A combinação é a fase de composição da base externada na etapa anterior para a formação do conhecimento explícito. Por fim, o conhecimento é criado e partilhado por meio da internalização, ou seja, da formalização, documentação e aplicação do novo conhecimento (explícito).

Comparando com o modelo de Crossan, Lane e White (1999) apresentado na Figura 3, é possível notar algumas semelhanças com o modelo SECI proposto por Nonaka e Takeuchi (2008), conforme a Figura 5.

**Figura 5 - Modelo SECI.**



**Fonte:** Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008).

O modelo de Crossan Lane e White (1999) baseia-se na aprendizagem iniciada com o indivíduo por meio da intuição, percorrendo pelo estágio de interpretação das informações. Ao chegar ao estágio coletivo, ocorre o processo de integração, e na organização, quando o conhecimento já está disseminado e integrado, ele é institucionalizado. Ou seja, o conhecimento, que até então era individual e de difícil acesso (tácito), por meio de um processo estruturado, torna-se institucionalizado (explícito).

Partindo dessa observação, é possível afirmar que os dois modelos podem contribuir para a disseminação do conhecimento nas organizações, da formação de novos profissionais e das competências necessárias, a fim de construir sistemas eficientes e competitivos.

Os pressupostos teóricos levantados nesta subseção contribuíram para o aprofundamento sobre gestão do conhecimento. Na próxima subseção, serão apresentadas referências específicas sobre gestão por competências.

#### *b) Gestão por competências*

O uso do termo competência vem da Idade Média e está associado à prática jurídica (BRANDÃO, 1999). Entretanto, o conceito de gestão por competências ganhou força nas últimas décadas com trabalhos de Hamel e Prahalad (1995), Dutra (2001), Ruas (2001), Zarafian (2001), Le Boterf (2003) e Antonello (2006).

Hamel e Prahalad (1995) entendem que competência é o resultado da somatória de habilidades que só funcionam com o esforço da organização, proporcionando benefícios a clientes e fornecedores.

Na visão de Zarifian (2001), competência é a decisão de um indivíduo, grupo ou organização diante de determinado cenário cujo resultado é o sucesso.

Para Ruas (2001), a competência se traduz na capacidade de estimular conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) de uma organização ou indivíduo para a consecução dos objetivos individuais e/ou coletivos em determinada situação.

Para Le Boterf (2003), o profissional competente é aquele capaz de conduzir uma situação complexa dentro de um ambiente dinâmico e que pode sofrer imprevistos, cuja exigência é entender o que acontece dentro daquele contexto e medido pela capacidade de inovação e superação.

A partir das visões apresentadas, pode-se afirmar que a competência se trata da mobilização de três recursos fundamentais, o CHA, adquiridos pelo indivíduo diante de um cenário ou contexto, atividade ou organização em que se está inserido.

É importante considerar que o profissional também é responsável pela construção e pelo aperfeiçoamento de suas competências, permitindo dessa maneira agregar valores à si próprio e à organização (ANTONELLO, 2006).

Para que isso ocorra é necessário que organizações e profissionais entendam suas limitações, reconheçam suas competências atuais e aquelas almejadas e respeitem o tempo para atingir a maturidade da competência. A competência deve ser pensada com base na concepção, nos recursos e nos formatos de trabalho. Por isso, é fundamental que as organizações estabeleçam estratégias para qualificar colaboradores, englobando práticas de desenvolvimento interpessoal e intrapessoal, de formação educacional e experiências profissionais (BITENCOURT, 2005).

Sobre a relação entre organização e colaborador, Kanaane (2017) destaca que ela deve ser baseada no compromisso profissional e com ações que permitam o desenvolvimento pessoal e profissional.

Nesse sentido, Dutra (2001) aponta algumas possibilidades de ganho para ambos os lados por meio da gestão por competências, conforme exemplificado no Quadro 11.

**Quadro 11 - Ganhos para a organização e os indivíduos no uso da gestão por competências.**

Para a organização	Para os indivíduos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simplicidade, flexibilidade e transparência;</li> <li>• Otimização de massa salarial e recurso;</li> <li>• Direcionamento dos investimentos no desenvolvimento profissional;</li> <li>• Capacidade de reter, atrair e potencializar talentos;</li> <li>• Flexibilidade do modelo para adaptar-se às mudanças de tecnologia, estrutura e organização de trabalho;</li> <li>• Equilíbrio entre agregação de valor e remuneração.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horizontes profissionais claros com critérios de acessos definidos;</li> <li>• Remuneração compatível com o mercado e com a complexidade das atribuições e responsabilidades;</li> <li>• Estímulo à ampliação do espaço de atuação e ao autodesenvolvimento;</li> <li>• Condições claras e objetivas para a mobilidade entre as carreiras abrangidas pelo modelo.</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado de Dutra (2001).

A proposta de Dutra (2001) é corroborada por Oliveira Junior (2001). Para esse autor, no ambiente competitivo, tanto organizações quanto profissionais devem estar atentos às capacidades distintivas, ou seja, aquelas que os diferenciam dos concorrentes. Para tanto, a gestão por competências requer um planejamento sistematizado atrelado a um processo de formação permanente capaz de contribuir para a consecução de objetivos organizacionais (SCHAFF, 1995).

Em razão disso, não basta às organizações englobarem práticas; o maior desafio está justamente em incorporar um processo sistêmico e integrado no desenvolvimento do profissional dos colaboradores e da organização. A próxima subseção trará subsídios para uma melhor compreensão sobre a gestão do talento.

### *c) Gestão do talento*

A construção de uma carreira é um processo contínuo, que envolve valores culturais, econômicos, educacionais, emocionais e sociais. Em suma, a escolha de uma profissão está ligada a experiências pessoais, vivências paternas e desenvolvimento de habilidades que são estimuladas no ambiente escolar e influencia no *script* de vida do indivíduo (OLIVEIRA, SILVA e SILVA NETO, 2009).

Esse *script* está diretamente ligado às escolhas de carreira do profissional, dos estudos e em qual organização ele desenvolverá suas competências. As organizações têm um papel significativo na gestão do talento e, por meio de uma cultura de aprendizagem e comprometimento, podem conduzir a gestão do negócio por um caminho mais harmonioso para o desenvolvimento das competências necessárias ao negócio e ao colaborador (FLEURY e FLEURY, 1997; SENGE, 2004).

Nesse sentido, a gestão do talento se torna uma vantagem competitiva para as organizações. Do ponto de vista prático, a gestão do talento é um processo que necessita do contínuo desenvolvimento da organização e do profissional, buscando estabelecer propostas, metas e estratégias para a valorização do talento e a promoção do bem-estar no ambiente de trabalho, concedendo condições de trabalho ideais para que o colaborador se sinta pertencente à organização e consiga desenvolver seu papel da maneira que a organização espera dele (DUTRA, 2006; LIMONGI-FRANÇA, 2012).

Por isso é necessário que as organizações propiciem um ambiente de trabalho adequado para promover o bem-estar e potencializar as pessoas, fundamentada na colaboração mútua, buscando o equilíbrio nas atividades organizacionais com o objetivo de atingir os objetivos pretendidos por ambas as partes (LACOMBE, 2005; LIMONGI-FRANÇA, 2012; KANAANE e PARAZINI, 2016).

A partir desse contexto, é relevante trazer a contribuição de Gramigna (2007b) sobre gestão do talento. A autora apresenta uma classificação para gestão do talento e alguns caminhos que podem ser utilizados pelas organizações para desenvolverem e reterem seus colaboradores.

**Quadro 12 - Classificação para gestão do talento.**

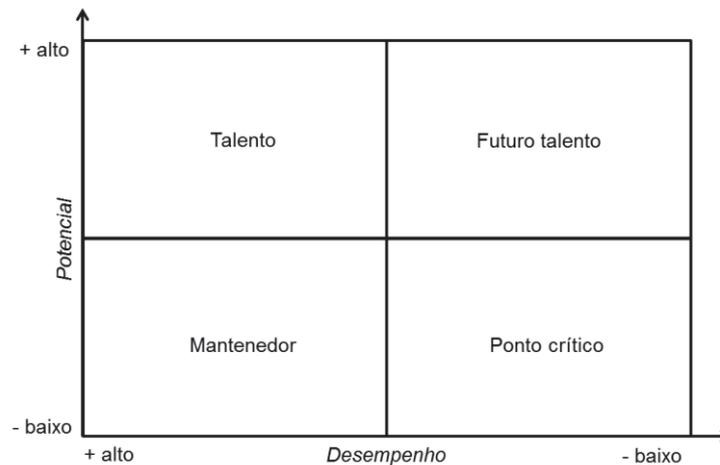
<b>Classificação</b>	<b>Perfil (competências versus desempenho)</b>	<b>Resposta esperada da organização</b>	<b>Orientação para desenvolvimento</b>
<i>Talento</i>	Alto potencial e desempenho correspondente acima do esperado.	Reter.	Colaborador com esse perfil gera valor à organização e devem ser criados programas para seu desenvolvimento do profissional.
<i>Futuro talento</i>	Alto potencial e desempenho aquém do esperado.	Potencializar.	Colaborador com esse perfil necessita de uma análise mais criteriosa, pois foi identificado alto potencial no profissional, entretanto, algum fator externo não identificado pode atrapalhar sua trajetória na organização.
<i>Mantenedor</i>	Potencial abaixo do esperado e bom desempenho.	Desenvolver.	Colaborador com esse perfil necessita de estímulo, motivação e desenvolvimento para potencializar suas competências.
<i>Ponto crítico</i>	Potencial abaixo do esperado e mau desempenho.	Diagnosticar.	Colaborador com esse perfil deve ser analisado para identificar os porquês do baixo desempenho. Em alguns casos, seu aproveitamento em outra área é uma solução interessante.

**Fonte:** Elaborado pelo autor; Adaptado de Gramigna (2007b).

O Quadro 12 propõe quatro perfis de talentos. O primeiro é o próprio talento, no qual competências e desempenho superam o que uma organização espera desse colaborador. Já o segundo perfil trata do futuro talento, aquele que possui alto potencial, mas por algum motivo ainda não conseguiu atingir o resultado desejado a ponto de ser considerado um talento para a organização. O terceiro perfil é o mantenedor, que, entre outras palavras, é aquele colaborador que a falta de potencial técnico é recompensada pelo esforço do seu trabalho. Por fim, o quarto perfil é o ponto crítico que, num primeiro momento, dada sua falta de potencial e mau desempenho, pode ser considerado um problema para organização. Entretanto, se este perfil for desenvolvido da maneira adequada, há boas possibilidades do profissional se tornar um talento.

Baseado nessa proposta de Gramigna (2007b) foi elaborada uma matriz para gestão do talento com o objetivo de explicar a relação entre potencial e desempenho do colaborador, conforme mostrado na Figura 6.

**Figura 6 - Matriz para gestão do talento.**



**Fonte:** Elaborado pelo autor; Adaptado de Gramigna (2007b).

A construção da matriz para gestão do talento considerou o mesmo princípio utilizado por Bruce Henderson da consultoria *Boston Consulting Group (BCG)* para a criação da matriz BCG na década de 1960. Essa ferramenta auxilia a organização na avaliação da taxa de crescimento e a participação efetiva no mercado de um produto ou unidade de negócio, que pode ser baixo ou alto, dependendo da dinâmica mercadológica. É importante ressaltar que uma organização bem-sucedida esgota todas as possibilidades antes de tomar qualquer

decisão que implique o abandono ou a substituição de um produto ou negócio (ROJO, 2005; MAXIMIANO, 2008).

Partindo do mesmo princípio da matriz BCG, a matriz para gestão do talento apresentada na Figura 6 considera que uma organização bem-sucedida propõe um planejamento para o desenvolvimento dos seus colaboradores, mesmo que alguns destes não estejam adequados ao trabalho. Para exemplificar, o quadrante do ponto crítico será tomado como referência. Não é só por que um colaborador possui esse perfil que ele não possa ser lapidado e transformado em um talento. E isso vale para as outras situações sugeridas pela matriz.

Nessa dinâmica apresentada, as organizações necessitam revisar suas práticas de gestão do talento e os fatores que impactam no desenvolvimento dos colaboradores, tais como: o processo de recrutamento e seleção, a integração dos colaboradores, remuneração justa e qualificação profissional (DESSLER, 2003).

Diante do referencial apresentado, abre-se um leque para estudos sobre gestão do talento. Na próxima seção, serão abordados os pressupostos teóricos sobre educação corporativa e estudos que estão sendo desenvolvidos na área.

### **2.3 Educação corporativa**

As referências teóricas das seções anteriores contribuíram com o estudo para endossar a necessidade de uma revisão das práticas de desenvolvimento de colaboradores adotadas pelas organizações.

Por isso, é válido destacar que, antes de a organização pensar em programas de desenvolvimento, é fundamental pensar em alguns pontos: como avaliar se há cultura de aprendizagem estabelecida, valorizar o capital intelectual por meio do capital humano e desenvolver competências organizacionais e dos profissionais que beneficiem tanto a organização quanto o colaborador.

Porém, as organizações tentam adequar modelos de sucesso de outras organizações ao seu contexto, o que pode ser considerado um ato falho justamente por não respeitar sua própria história, valores e memória organizacional (NASSAR, 2004).

Portanto, é relevante fazer um aprofundamento sobre a educação corporativa para entender os principais conceitos, resgatar o percurso histórico e trazer as perspectivas sobre o tema.

*a) Conceitos sobre educação corporativa*

Na literatura de educação corporativa aparecem dois termos que podem causar um desarranjo conceitual: universidade corporativa e educação corporativa.

Para buscar um esclarecimento sobre as terminologias, é relevante resgatar elementos que conceituam, *a priori*, universidade corporativa. O destaque é a publicação de Jeanne C. Meister em 1999 intitulada “*Corporate Universities*”, cujas contribuições ampliaram os horizontes sobre a área:

As principais universidades corporativas têm a responsabilidade de operar como unidades de negócio. Elas enfocam cada vez mais a compreensão e a satisfação das necessidades de seus clientes (sejam funcionários, fornecedores ou clientes externos. Elas determinam o próprio mercado, alcance e seu papel dentro da organização e também fora dela (MEISTER, 1999, p.27).

Meister (1999, p.29) conceitua universidade corporativa como “um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização”.

Corroborando como Meister (1999), Allen (2002) entende a universidade corporativa como:

Uma ferramenta estratégica desenhada para assistir sua organização-mãe na consecução de sua missão pela condução de atividades que cultivam o aprendizado, conhecimento e a sabedoria, tanto do indivíduo quanto da organização (ALLEN, 2002, p.13).

Em síntese, a universidade corporativa é uma instituição autônoma dentro da organização, cujas diretrizes são estabelecidas para que a organização alcance os objetivos estratégicos por meio da educação e do desenvolvimento de colaboradores, clientes e parceiros de negócios.

A respeito dos trabalhos de Meister (1999) e Allen (2002), é importante destacar que os estudos estão focados nas universidades corporativas. Apesar de ambos autores endossarem as mudanças paradigmáticas da educação e a convergência para uma educação nas empresas, o termo educação corporativa não aparece nas publicações.

No Brasil, a obra de Meister foi publicada sob o título “Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas” e influenciou os estudos na literatura nacional. Eboli (2012) pondera que os termos universidade corporativa e educação corporativa são similares e se propõem à mesma finalidade: ser o guarda-chuva estratégico nas organizações para educação de colaboradores, conduzindo as atividades para o aprendizado organizacional.

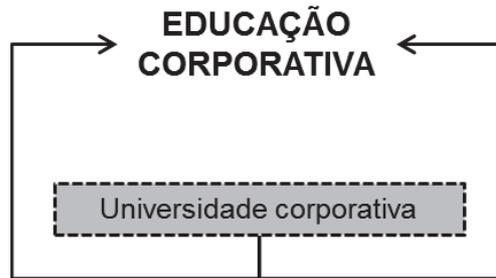
Entretanto, com o objetivo de colaborar com as pesquisas em educação corporativa, Moscardini e Klein (2015) entendem que os termos não podem ser considerados semelhantes, pois a universidade corporativa é um elemento que pode fazer parte ou não da educação corporativa. Nesse sentido, as autoras conceituam educação corporativa como:

Conjunto de estratégias educacionais contínuas que a organização promove, fundamentada em metas futuras, nas estratégias e na cultura organizacional, com o objetivo de desenvolver as competências críticas para o negócio, envolvendo o público interno e externo à empresa (MOSCARDINI e KLEIN, 2015, p.4).

O contexto apresentado mostrou a dicotomia das terminologias. Por isso, este estudo não tratará as terminologias universidade e educação corporativa sinonimamente, e sim de maneira complementares a partir das conceituações de universidade corporativa de Allen (2002) e educação corporativa de Moscardini e Klein (2015).

A justificativa dessa separação parte do pressuposto que o cerne da educação corporativa está na criação de uma cultura de aprendizagem para o desenvolvimento dos colaboradores (MOSCARDINI e KLEIN, 2015). Já a universidade corporativa é uma ferramenta de suporte à organização no processo de desenvolvimento dos colaboradores (ALLEN, 2002). Em suma, a Figura 7 propõe uma visão mais ampla do que é educação corporativa, em que a universidade corporativa é um dos elementos da educação corporativa.

**Figura 7 - Relação entre educação corporativa e universidade corporativa.**



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Na próxima subseção, serão descortinados o percurso histórico e os desdobramentos da educação corporativa.

#### *b) Percurso histórico*

É possível afirmar que desde as primeiras civilizações, com as pinturas rupestres nas paredes das cavernas, havia uma relação entre mestre e aprendiz, cujo papel do mestre era o de transferir o conhecimento ao aprendiz, com a finalidade de garantir a perpetuidade de seus fazeres e saberes, sendo repassada de geração em geração, civilização em civilização (VARGAS, 1996).

Gombrich (1999) também faz um importante resgate histórico da civilização egípcia, elucidando algumas práticas de qualificação profissional nas organizações daquela época:

A arte egípcia não se baseou no que o artista podia ver num dado momento, e sim no que ele sabia fazer parte de uma pessoa ou de uma cena. Era a partir dessas formas por **ele aprendidas**, e dele conhecidas, que construía as suas representações tal como o artista tribal constrói as figuras a partir de formas que pode dominar. (GOMBRICH, 1999, p.62, grifo nosso).

A referência à arte egípcia remete ao processo de aprendizagem no qual há uma transferência de conhecimento de mestre para um artista (aprendiz). Outra referência destacada por Gombrich (1999) está na relação entre os pintores do movimento renascentista e seus mestres:

Tal como o mestre de Miguel Ângelo, Ghirlandaio, e o mestre de Leonardo, Verrocchio, o professor de Rafael, Perugino, pertencia à geração dos artistas muito bem-sucedidos que necessitavam de uma numerosa equipe de hábeis aprendizes para

ajudá-los a executar as inúmeras encomendas que recebiam (GOMBRICH, 1999, p.315).

Nesse trecho, é possível notar o processo de troca de conhecimento entre os mestres e aprendizes: Domenico Ghirlandaio (1449 - 1494) e Miguel Ângelo (1475 - 1564); Andrea del Verrocchio (1435 - 1488) e Leonardo da Vinci (1452 - 1519); e Pietro Perugino (1446 - 1523) e Raffaello Santi (1483 - 1520).

Huberman (1986), em sua obra intitulada “A história da riqueza do homem”, contextualiza o cenário vivido pela sociedade na Idade Média:

O mestre artesão fora mais do que um simples fabricante de produtos. Tinha também quatro outras funções. Eram cinco pessoas numa só. Quando procurava e negociava a matéria-prima que utilizava, era negociante ou mercador; **tendo jornaleiro e aprendizes sob seu mando, era empregador; ao supervisionar o trabalho deles, era capataz**; e como vendia ao consumidor, no balão, o produto acabado, era também um comerciante lojista (HUBERMAN, 1986, p.110, grifo nosso).

No cenário medieval, aparecem algumas figuras que submetem ao processo de qualificação profissional nas organizações: o empregador (gestor), o capataz (mestre) e o aprendiz (colaborador). Esses fragmentos são mais indícios de que a transferência do conhecimento, mesmo de maneira não estruturada, também aconteceu nessa época.

Com o desenvolvimento econômico dos países e o crescimento dos mercados, houve a necessidade de um preparo da mão de obra dos colaboradores para o melhor desempenho das funções estabelecidas pelas organizações. Esse cenário contribuiu para o aumento no volume dos treinamentos e qualificação profissional (VARGAS, 1996).

Na Revolução Industrial, a substituição da mão de obra pelas máquinas favoreceu o incremento de treinamento específicos para qualificação no trabalho. Pontual (1980) traz relevante contribuição ao resgatar o documento do Congresso sobre Treinamento e Desenvolvimento realizado na cidade de Bath, na Inglaterra, em 1973.

O Quadro 13 explora a evolução do treinamento a partir da Revolução Industrial e dos preâmbulos da administração científica, confrontando com as características da administração, estratégias existentes de treinamento e características do treinamento.

**Quadro 13 - A industrialização e a evolução do treinamento.**

Fases	Características da administração	Estratégias existentes de treinamento	Caraterísticas do treinamento
<p><i>1ª fase: Subdesenvolvimento</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mais ênfase no capital do que na mão de obra;</li> <li>• Mais ênfase na técnica do que na gerência; pouca capacitação e fácil de ser dirigida;</li> <li>• Horário longo de trabalho e baixos ganhos;</li> <li>• Aumentos de produção/satisfazer mudanças de mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plena utilização da mão de obra;</li> <li>• Início do desenvolvimento de mão de obra qualificada de acordo com a demanda;</li> <li>• Procura de mão de obra profissional e tecnológica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinamento operativo (<i>on the job training</i>);</li> <li>• O instrutor é um trabalhador qualificado ou supervisor;</li> <li>• Método demonstrativo;</li> <li>• Programação não organizada;</li> <li>• Duração dependendo do desempenho do treinando;</li> <li>• Início de algum treinamento administrativo.</li> </ul>
<p><i>2ª fase: Em desenvolvimento</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ênfase na supervisão; Estabelecimento de sistemas de administração da produção;</li> <li>• Divisão do trabalho baseado no estudo do trabalho;</li> <li>• Provisão de incentivos para estabilização da mão de obra;</li> <li>• Desenvolvimento de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecimento de padrões de mão de obra de trabalho (estudos de tempos e movimentos);</li> <li>• Padrões de trabalho e avaliação de desempenho;</li> <li>• Fortalecimento do treinamento de mão de obra (treinamento de instrução);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinamento de supervisores;</li> <li>• Desenvolvimento de programas de treinamento;</li> <li>• Instituições de formação profissional (Treinamento Técnico);</li> <li>• Centros de treinamento da</li> </ul>

Fases	Características da administração	Estratégias existentes de treinamento	Caraterísticas do treinamento
	<p>talentos administrativos e estabelecimento de sistemas de custos e orçamento;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidades atribuídas ao pessoal administrativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surgimento de instituições de formação profissional;</li> <li>• Fortalecimento da estrutura institucional.</li> </ul>	<p>própria empresa;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleção de pessoal para departamentos;</li> <li>• Relações industriais para recursos humanos (RH).</li> </ul>
<p><i>3ª fase: Após o início da industrialização</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ênfase nas vendas e desenvolvimento de novos produtos;</li> <li>• Estabelecimento de centros de lucro e sistemas de compensação;</li> <li>• Estabelecimento de sistemas de administração; Promoção de engenharia Industrial e automatização/automação;</li> <li>• Descentralização e delegação com a aceitação dos princípios de gerência por exceção.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da responsabilidade social interna;</li> <li>• Previsão da mão de obra requerida para o planejamento de negócios;</li> <li>• Ênfase na eficiência e avaliação da mão de obra;</li> <li>• Maior ênfase na mobilidade interna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de treinamento de vendedores (metodologia participativa, <i>role-playing</i>, técnica de dinâmicas de grupo, criatividade);</li> <li>• Desenvolvimento gerencial;</li> <li>• Informativos: teoria e prática administrativa, leituras dirigidas;</li> <li>• Vivências: tomadas de decisão.</li> </ul>
<p><i>4ª fase: Industrialização avançada</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificação da produção e das atividades de negócios;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulação de planos de negócios a longo prazo para atender ao social;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento estratégico empresarial;</li> <li>• Solução de</li> </ul>

Fases	Características da administração	Estratégias existentes de treinamento	Caraterísticas do treinamento
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecimento de sistemas de planejamento;</li> <li>• Centralização de sistemas de informação administrativa para fins de avaliação;</li> <li>• Distribuição racional dos investimentos de capital;</li> <li>• Estabelecimento de sistema de participação nos lucros e no capital.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento do desenvolvimento de RH de longo prazo;</li> <li>• Desenvolvimento do potencial de mão de obra na futura força de trabalho;</li> <li>• Educação através das ciências do comportamento para o fortalecimento do desenvolvimento gerencial.</li> </ul>	<p>problemas e tomada de decisão;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ênfase na metodologia Kepner-Tregoe.</li> </ul>
<i>5ª fase: Pós-industrialização</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atenção a ser dada à responsabilidade social; Ênfase na ação rápida, por pequenos grupos gerenciais;</li> <li>• Criação de vários grupos de trabalho integrados por especialistas;</li> <li>• Motivação no espírito do grupo mais do que na realização individual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção do desenvolvimento organizacional e aceleração da inovação gerencial;</li> <li>• Patrocínio de seminários de desenvolvimento gerencial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de sensibilidade;</li> <li>• Desenvolvimento organizacional;</li> <li>• O treinamento, nesta fase, evoluiu para “picos” de flexibilidade e complexidade.</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado de Pontual (1980).

A evolução das práticas de treinamentos nas organizações impulsionou para o surgimento das primeiras universidades corporativas nos Estados Unidos entre as décadas de 1950 e 1970. Organizações de grande porte, como a General Eletric (*General Eletric Crotonville*), a Motorola (*Motorola University*) e a Disney (*Disney University*), buscaram o desenvolvimento de novos processos de atualização e qualificação dos colaboradores, focados na aprendizagem dos profissionais (MEISTER, 1999; BARTLETT e McLEAN, 2006).

Essas mudanças paradigmáticas de treinamento para aprendizagem são comparadas no Quadro 14.

**Quadro 14 - Mudança de paradigma do treinamento para a aprendizagem.**

<b>Antigo paradigma de treinamento</b>	<b>Fatores</b>	<b>Paradigma da aprendizagem no século XXI</b>
Prédio	<i>Local</i>	Aprendizagem disponível sempre que solicitada
Atualizar qualificações técnicas	<i>Conteúdo</i>	Desenvolver competências básicas do ambiente de negócios
Aprender ouvindo	<i>Metodologia</i>	Aprender agindo
Funcionários internos	<i>Público-alvo</i>	Equipes de funcionários, clientes e fornecedores de produtos
Professores/consultores de universidades externas	<i>Corpo docente</i>	Gerentes Seniores internos e um consórcio de professores universitários e consultores
Evento único	<i>Frequência</i>	Processo contínuo de aprendizagem
Desenvolver o estoque de qualificações do indivíduo	<i>Meta</i>	Solucionar problemas empresariais reais e melhorar o desempenho no trabalho

**Fonte:** Adaptado de Meister (1999).

Meister (1999) reforça a importância da continuidade do processo educacional após a formação na escola tradicional, propondo que os trabalhadores tenham uma construção perpétua do conhecimento.

No Brasil, Eboli (2004) aponta importantes trabalhos realizados acerca da educação corporativa, tais como a primeira oficina de educação corporativa promovida pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) em 2003 e o início das atividades da Associação Brasileira de Educação Corporativa (AEC).

Em razão desses pressupostos que envolvem a educação corporativa, verifica-se a importância de uma reflexão mais aprofundada sobre seu papel para as organizações, principalmente no que tange aos componentes para a elaboração de programas de educação corporativa e às práticas pedagógicas, assuntos que serão discutidos na próxima subseção.

### *c) Componentes e práticas pedagógicas para a educação corporativa*

O sucesso de um programa de educação corporativa está no envolvimento e apoio da alta administração para a evolução do aprendizado organizacional, considerando que a aprendizagem está vinculada adequadamente às necessidades estratégicas da empresa (MEISTER, 1999).

Para a elaboração de um programa de educação corporativa, é essencial que ele objetive aquilo que se propõe a entregar: auxiliar a organização a desenvolver as competências do negócio (MEISTER, 1999).

Gramigna (2007a) elenca competências essenciais que podem ser desenvolvidas em programas de educação corporativa. Dentre as competências citadas, destacam-se a capacidade de adaptação, flexibilidade, trabalho sob pressão e técnicas de negociação, criatividade e inovação, comunicação e interação e habilidades gerenciais.

Na Figura 8, é possível observar que o objetivo do programa de educação corporativa está em estimular as competências do colaborador, que, por consequência, impacta no aumento da vantagem competitiva da organização ante mercado em que atua (EBOLI, 2004).

**Figura 8 - Educação corporativa como atividade contínua.**

**Fonte:** Adaptado de Eboli (2004).

Para atender a essa demanda de competitividade, a organização que se propõe a elaborar um programa de educação corporativa necessita repensar as práticas educativas organizacionais para gerar novos conhecimentos (MEISTER, 1999).

No Quadro 15, Moscardini e Klein (2015) propõem uma série de atividades pedagógicas que podem ser vivenciadas pelas organizações em um programa de educação corporativa.

**Quadro 15 - Práticas pedagógicas em educação corporativa.**

<b>Atividade</b>	<b>Definição</b>	<b>Prática</b>
<i>Aprendizagem baseada em problemas</i>	Envolve a resolução de problemas identificados no contexto dos próprios aprendizes, relacionados às suas atividades na organização.	A partir da identificação do problema central, busca-se compreender suas causas e efeitos, e identificar meios para resolução, com diversas fontes de informação.
<i>Aulas expositivas</i>	Os indivíduos aprendem em um ambiente fixo, como sala de aula ou de treinamento, mediados por um instrutor ou	Representa uma atividade educacional formal, em que há uma programação, local e conteúdo predefinidos.

<b>Atividade</b>	<b>Definição</b>	<b>Prática</b>
	professor.	
<i>Autoinstrução</i>	Aprendizagem autodirigida. O indivíduo, através de sua maturidade, busca o conhecimento necessário.	O indivíduo recebe conteúdos escritos ou por meio eletrônico para estudar, onde e como lhe for mais adequado.
<i>Benchmarking</i>	Visa à observação e análise de práticas de outras pessoas ou organizações, com o objetivo de aprendizado e adequação às necessidades da organização.	Para aplicação dessa estratégia é preciso ter um diagnóstico interno e um roteiro com os itens que devem ser observados.
<i>Coaching</i>	Envolve o acompanhamento do indivíduo por um profissional capacitado.	O foco é o desenvolvimento por meio de diálogos, questões que incentivem o indivíduo a pensar em suas ações e em seu desenvolvimento. Pode ser conduzido por executivos, consultores internos ou externos.
<i>Comunidades de prática</i>	São grupos de pessoas que compartilham o mesmo interesse por alguma coisa que praticam.	As pessoas compartilham suas experiências (de forma presencial ou virtual), por meio da narração de suas experiências prévias e contos de trabalho, colaborando na resolução de problemas comuns.
<i>Debates</i>	Tipo de estratégia que permite a discussão e a reflexão coletiva.	Seminários, congressos, simpósios, discussão de leituras. Por meio da linguagem e do convívio é possível absorver e interpretar o conhecimento.
<i>Dramatização</i>	Representação de uma determinada situação ou fato.	Representação baseada em situações reais.
<i>Estudo de caso</i>	Refere-se à análise de fatos e proposta de soluções para os	Pressupõe a análise de casos práticos de dentro ou de fora da empresa. É

<b>Atividade</b>	<b>Definição</b>	<b>Prática</b>
	problemas apresentados.	uma prática que pode ocorrer em grupo ou de forma individual.
<i>Job rotation</i>	É uma prática que permite aos indivíduos exercerem atividades diferentes dentro da organização, adquirindo uma visão sistêmica dos processos.	O indivíduo é retirado de sua rotina de trabalho e conhece outros ambientes e atividades, o que estimula a empatia e reflexão.
<i>Jogos</i>	Envolvem atividades lúdicas que podem ser tanto competitivas quanto colaborativas.	Jogos pressupõem a existência de atividades que envolvam ações, com regras e objetivos claros a serem atingidos.
<i>Mentoring</i>	Um indivíduo mais experiente orienta outro para a formação de um cargo futuro ou para aprimoramento no cargo atual.	Pode ser realizado por executivo ou pessoa que tem conhecimento em uma determinada atividade ou tem habilidade para orientar comportamentos.
<i>Oficinas de trabalho</i>	Envolve sessões de aprendizagem prática, por meio de ações e geração de produtos concretos ao final das atividades.	Evento conduzido por uma ou mais pessoas, com o objetivo de unir teoria e prática. É uma forma de materializar o conhecimento gerado entre os indivíduos (há sempre um trabalho prático).
<i>Projetos</i>	Trata-se de um aprendizado vivenciado na prática, no qual o profissional tem uma meta específica a ser atingida ao final de um projeto.	O indivíduo conta com um profissional para orientar a condução das atividades, proporcionando feedbacks constantes.

**Fonte:** Adaptado de Moscardini e Klein (2015).

No entanto, as práticas pedagógicas mencionadas no Quadro 15 não são fatores suficientes para garantir o sucesso de um programa de educação corporativa. É necessário, pois, realizar um planejamento. Nesse sentido, Meister (1999) elenca alguns componentes necessários para iniciar a implantação de um programa de educação corporativa, conforme exposição realizada no Quadro 16.

**Quadro 16 - Componentes para a elaboração de um programa de educação corporativa.**

<b>Componente</b>	<b>Função</b>
<i>1. Controle</i>	Formar um sistema de controle agregando outras pessoas (em média dez).
<i>2. Visão estratégica</i>	Elaborar uma visão estratégica inspiradora, de fácil memorização, confiável e concisa.
<i>3. Fontes de receita</i>	Definir o alcance das operações da educação corporativa, bem como a forma de “cobrança” pelos serviços prestados. Em outras palavras, de onde virão os recursos financeiros para manter a educação corporativa operando?
<i>4. Organização</i>	Centralizar as funções estratégicas e descentralizar outras funções, como por exemplo, a filosofia de aprendizagem para programas locais.
<i>5. Stakeholders</i>	Identificar as partes interessadas (funcionários, clientes, fornecedores, etc.).
<i>6. Produtos/Serviços</i>	Desenvolver modelo de soluções de aprendizagem (produtos e serviços) que atendam às necessidades de todas as partes interessadas. É fundamental focar na aprendizagem, e não em aspectos físicos da educação corporativa, como prédios entre outros.
<i>7. Parceiros</i>	Selecionar os fornecedores de atividades educacionais.
<i>8. Infraestrutura</i>	Verificar quais serão as instalações (dentro ou fora da organização) para o desenvolvimento das atividades de aprendizagem e quais recursos tecnológicos (computadores, recursos audiovisuais, materiais, entre outros).
<i>9. Avaliação</i>	A medição básica é permitir que a cultura de aprendizagem contínua esteja a serviço das mais relevantes estratégias da organização.
<i>10. Comunicação</i>	Criar e manter um sistema vivo de comunicação, com atenção especial ao lançamento da educação corporativa.

**Fonte:** Elaborado pelo autor; Adaptado de Meister (1999).

O Quadro 16 apresenta dez componentes essenciais para a elaboração de um programa de educação corporativa. O primeiro desses componentes é o controle das ações, cujo papel é fundamental para a tomada de decisão em quaisquer etapas do projeto. O segundo se relaciona com a visão estratégica do programa, ou seja, o objetivo a que ele se propõe. O terceiro componente engloba a fonte de receitas. Aqui é importante orçar e alinhar todas as fases do projeto no aspecto financeiro, para que não ocorram surpresas desagradáveis durante sua execução. O quarto componente está na divisão de tarefas, na organização e motivação das equipes e no planejamento de trabalho. O quinto componente está relacionado às partes interessadas, aquelas que se beneficiarão com o programa. Já o sexto componente é o serviço que será proposto: afinal, o que será proposto? Quais são os objetivos? Quem será atendido? O sétimo componente abrange os possíveis parceiros: se a organização não tiver a competência para conduzir o programa, haverá um parceiro externo? Se sim, quem será o parceiro? O oitavo componente estabelece a infraestrutura que será utilizada no decorrer do programa, tais como: recursos tecnológicos, locações e insumos. Já o nono componente é a avaliação periódica, seja por meio de indicadores de desempenho, seja por meio de reuniões de alinhamento, a fim de verificar se a proposta do programa elaborada na visão estratégica está sendo atendida. Por fim, o décimo componente é o da comunicação. Nesse quesito, é de fundamental importância o estabelecimento de um processo assertivo em que todos os envolvidos saibam dos objetivos do projeto.

Além da relevância dos componentes para estruturação de um programa de educação corporativa destacados no Quadro 16, Nery (2012) também ressalta outros fatores que devem ser levados em consideração: a dinâmica da cultura organizacional, os fatos e fatores internos e externos da organização, as experiências e competências acumuladas da organização e a influência da liderança na gestão das equipes.

Na próxima subseção, serão apresentados estudos sobre educação corporativa na literatura nacional com o objetivo de situar historicamente os caminhos que a temática vem tomando no decorrer dos anos.

#### *d) Estudos sobre educação corporativa no Brasil*

A primeira tese de doutorado envolvendo educação corporativa foi desenvolvida no programa de doutorado em Administração de Empresas do Departamento de Administração

da Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis da Universidade de São Paulo (FEA/USP) em 2001, pela pesquisadora Cristiane Alperstedt, intitulada “As universidades corporativas no contexto do ensino superior”. O estudo se destacou pelo pioneirismo e objetivou avaliar como ocorria o processo de competição ou de oportunidades estratégicas entre as universidades corporativas e superiores.

Outro estudo relevante sobre educação corporativa foi a dissertação de mestrado de Carolina Aparecida de Freitas Dias, em 2012, no programa de mestrado em Administração de Empresas do Departamento de Administração de Empresas da FEA/USP, sob o título “Avaliação de resultado em Educação Corporativa: um estudo com as organizações que se destacam em gestão de pessoas”. O objetivo foi apontar a necessidade de avaliar os programas de educação corporativa nas organizações que se destacavam em programas excelência de gestão de pessoas.

Para ampliar o arcabouço teórico, foi realizada uma pesquisa em duas bases de referências de artigos científicos: Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e Plataforma *Scielo*. O objetivo foi selecionar as publicações nacionais dos últimos oito anos mais relevantes para fins de exemplificação dos formatos e possibilidades em programas de educação corporativa.

Dos trabalhos publicados, verificou-se que foram abordados os seguintes temas: Reflexões sobre a utilização das tecnologias da informação e da comunicação em programas de educação corporativa (SILVA e SCHNEIDER, 2010); As universidades corporativas como vantagem competitiva na era do conhecimento (SANTOS e SILVA, 2011); O papel da universidade corporativa para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional: análise de uma empresa de serviços de saúde (NASCIMENTO, SANTOS e ANDRADE, 2012); Relação entre práticas de educação corporativa e resultados financeiros de empresas que atuam no mercado brasileiro (TUMELERO, AMORIM, VELOSO e LUCAS, 2012); A percepção dos princípios educacionais na universidade corporativa de uma instituição financeira da cidade de Mossoró/RN (OLIVEIRA, LIMA, OLIVEIRA e SANTOS, 2013); Educação corporativa e desenvolvimento de lideranças em empresas *multisite* (MOSCARDINI e KLEIN, 2015); A educação corporativa como fator estratégico para o comprometimento organizacional: o caso da Universidade dos Correios (UNICO) (MORAES, 2016); Aspectos organizacionais da internacionalização de universidades corporativas brasileiras (SOUZA, ALVES, PIMENTA e CEZARINO, 2016); Estudo sobre expectativas profissionais: os valores que os profissionais esperam encontrar nas organizações (MARQUES, COELHO e LANGHI, 2017).

O primeiro trabalho a ser discorrido é o artigo de Silva e Schneider (2010) intitulado “Reflexões sobre a utilização das tecnologias da informação e da comunicação em programas de educação corporativa”. O objetivo do estudo foi promover uma reflexão sobre a utilização das TICs em organizações localizadas no estado de Sergipe, em seus programas de educação corporativa. O método de pesquisa foi uma revisão do referencial teórico. Sobre as considerações, os autores consideram que as TICs fornecem suporte cada vez melhores para um contexto favorável ao desenvolvimento de competências pelas novas relações de trabalho.

Santos e Silva (2011) desenvolveram um estudo intitulado “As universidades corporativas como vantagem competitiva na era do conhecimento”. O objetivo do estudo foi identificar e esclarecer definições e características das universidades corporativas como sua capacidade funcional para a obtenção de vantagem competitiva ante as necessidades do mercado. Os autores realizaram um percurso histórico sobre o surgimento da educação corporativa, destacando o surgimento das primeiras universidades corporativas em meados de 1950. O método de pesquisa se deu a partir de uma revisão do referencial teórico. Como considerações finais, os autores ressaltaram que o conhecimento é vital para as empresas, e, em razão disso, as universidades corporativas ganham notoriedade destacando-se como fator de vantagem competitiva.

Nascimento, Santos e Andrade (2012) trazem no artigo “O papel da universidade corporativa para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional: análise de uma empresa de serviços de saúde”, um estudo de caso que investiga a universidade corporativa de uma empresa de serviços de saúde com o objetivo de identificar como a educação corporativa pode fomentar a construção do conhecimento entre os colaboradores. Sobre o método de pesquisa, foi realizado um estudo de caso qualitativo por meio de entrevistas semiestruturadas com os colaboradores envolvidos na universidade corporativa. Como considerações dos autores, foi observado que a universidade corporativa operava exclusivamente com o modelo presencial, o que gerava dificuldade de conciliação de tempo para os funcionários, que encontram barreiras para interromper suas atividades profissionais e se dedicar aos cursos. Essa consideração corrobora com Silva e Schneider (2010), cuja importância sobre as TICs é discutida no estudo desses autores.

Tumelero, Amorim, Veloso e Lucas (2012) desenvolveram o artigo intitulado “Relação entre práticas de educação corporativa e resultados financeiros de empresas que atuam no mercado brasileiro”. A proposta foi discutir a relação entre educação corporativa e resultados financeiros de 122 empresas brasileiras. Sobre o método de pesquisa, foi elaborado

um modelo preditivo para explicar as práticas de treinamento e faturamento das empresas, com tratamento de dados por meio de modelagem multivariada, utilizando-se como técnica a análise de regressão. O foco principal da pesquisa esteve na elaboração de um modelo capaz de explicar a associação entre práticas de treinamento, desenvolvimento e educação e faturamento bruto de empresas. Das considerações finais, os resultados da pesquisa proporcionaram contribuições significativas à teoria atualmente existente, uma vez que evidencia a influência de práticas de educação corporativa, em sua maioria intangíveis, nos resultados financeiros do negócio.

Oliveira, Lima, Oliveira e Santos (2013) contribuem com os estudos sobre educação corporativa com o artigo “A percepção dos princípios educacionais na universidade corporativa de uma instituição financeira da cidade de Mossoró/RN”. O objetivo foi analisar a percepção dos colaboradores de uma instituição financeira na cidade de Mossoró/RN nos pilares educacionais de sua universidade corporativa. Sobre o método de pesquisa, foram realizados uma pesquisa aplicada e um estudo de caso. Os resultados da pesquisa indicaram que o nível de satisfação geral, o conhecimento e a identificação com os princípios da universidade corporativa são elevados. Como considerações finais, foi sugerido que a mesma pesquisa fosse reaplicada, ampliando-se para outras unidades ou departamentos da instituição estudada.

Moscardini e Klein (2015) abordam no artigo “Educação corporativa e desenvolvimento de lideranças em empresas *multisite*” quais estratégias e TICs vêm sendo utilizadas na educação corporativa no desenvolvimento de lideranças em organizações *multisite*. A pesquisa foi qualitativa, com abordagem exploratória, a partir de uma amostra composta por 12 empresas da região metropolitana de Porto Alegre/RS, escolhidas por conveniência. Para a academia, os resultados da pesquisa indicaram subsídios para estudos de educação corporativa para o desenvolvimento de lideranças envolvendo o uso das TICs. Para o mundo corporativo e para os profissionais de gestão, o estudo traz uma visão diferenciada em questões de modalidades educacionais e TICs para o desenvolvimento de lideranças.

Moraes (2016) contribui com a discussão sobre educação corporativa com o estudo de caso: “A educação corporativa como fator estratégico para o comprometimento organizacional: o caso da Universidade dos Correios (UNICO)”. O artigo reflete a situação atual da educação corporativa, analisa as diferenças entre treinamento e desenvolvimento e as universidades corporativas e áreas correlatas como gestão de desempenho e gestão do conhecimento. Sobre o método de pesquisa, foi realizado um estudo de caso sobre a UNICO,

abordando as ações educacionais desenvolvidas no programa patrocinado pelos Correios. Das considerações, o autor verificou que há uma mudança de paradigma na empresa, porém ainda há colaboradores que não cooperam para a disseminação do conhecimento.

Souza, Alves, Pimenta e Cezarino (2016) discutem os “Aspectos organizacionais da internacionalização de universidades corporativas brasileiras”. O objetivo foi investigar os principais aspectos organizacionais desenvolvidos pela universidade corporativa do Banco do Brasil no processo de internacionalização. Sobre o método de pesquisa, foi feito um estudo de caso sobre a Universidade Corporativa do Banco do Brasil. Como considerações finais do estudo, os autores destacaram que uma das dificuldades encontradas na realização do estudo foi o escasso referencial teórico à respeito da internacionalização desse modelo de escola de negócios.

Marques, Coelho e Langhi (2017) propõem, no artigo intitulado “Estudo sobre expectativas profissionais: os valores que os profissionais esperam encontrar nas organizações”, uma reflexão sobre as expectativas de valores no ambiente organizacional. O método de pesquisa adotado foi o exploratório. Participaram desta pesquisa 35 profissionais atuantes no mercado de trabalho e os resultados indicaram que os profissionais valorizam o respeito no ambiente de trabalho e que a fidelidade à organização muitas vezes não está ligado aos benefícios tangíveis, mas sim, ao clima organizacional.

As contribuições dos artigos proporcionam uma amplitude a respeito dos formatos e oportunidades existentes na educação corporativa. O Quadro 17 sintetiza uma visão geral dos artigos classificada pela ordem cronológica de publicação.

**Quadro 17 - Síntese das publicações sobre educação corporativa.**

<b>Autor(es) e ano da publicação</b>	<b>Título</b>	<b>Objetivo geral</b>	<b>Método(s) de pesquisa</b>	<b>Discussão e considerações</b>
Silva e Schneider (2010)	Reflexões sobre a utilização das tecnologias da informação e da comunicação em	Apresentar reflexões das temáticas abordadas numa pesquisa em andamento que objetiva conhecer, em	Revisão bibliográfica.	Os autores consideram que as TICs fornecem suporte cada vez melhores para um

Autor(es) e ano da publicação	Título	Objetivo geral	Método(s) de pesquisa	Discussão e considerações
	programas de educação corporativa.	organizações no estado de Sergipe, a utilização das TICs nos seus programas de educação corporativa.		contexto favorável ao desenvolvimento de competências pelas novas relações de trabalho.
Santos e Silva (2011)	As universidades corporativas como vantagem competitiva na era do conhecimento.	Identificar e esclarecer definições e características das universidades corporativas como também sua funcionalidade e relevância para a aquisição de vantagem competitiva num contexto que abrange desde seu surgimento até a disseminação na atualidade.	Revisão bibliográfica.	Os autores destacam que o conhecimento é vital para as empresas. Em razão disso, as universidades corporativas ganham notoriedade destacando-se como fator de vantagem competitiva.
Nascimento, Santos e Andrade (2012)	O papel da universidade corporativa para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional: análise de uma empresa de serviços de saúde.	Investigar a universidade corporativa de uma empresa de serviços de saúde com o objetivo de identificar como a educação corporativa pode fomentar a construção do conhecimento entre os empregados.	Estudo de caso qualitativo e entrevistas semiestruturadas.	Os autores observaram que a universidade corporativa operava exclusivamente com o modelo presencial, o que gerava dificuldade de conciliação de tempo para os

Autor(es) e ano da publicação	Título	Objetivo geral	Método(s) de pesquisa	Discussão e considerações
				funcionários, que encontram barreiras para interromper suas atividades profissionais e se dedicar aos cursos.
Tumelero, Amorim, Veloso e Lucas (2012)	Relação entre práticas de educação corporativa e resultados financeiros de empresas que atuam no mercado brasileiro.	Discutir a relação entre educação corporativa e resultados financeiros de 122 empresas brasileiras.	Modelo preditivo com tratamento de dados por meio de modelagem multivariada, utilizando-se como técnica a análise de regressão.	Os resultados da pesquisa proporcionaram contribuições significativas à teoria atualmente existente, uma vez que evidencia a influência de práticas de educação corporativa, em sua maioria intangíveis, nos resultados financeiros do negócio.
Oliveira, Lima, Oliveira e Santos (2013)	A percepção dos princípios educacionais na universidade corporativa de uma instituição financeira da cidade de Mossoró/RN.	Analisar a percepção dos colaboradores de uma instituição financeira na cidade de Mossoró/RN nos pilares educacionais de sua universidade corporativa.	Estudo de caso com pesquisa aplicada.	Os autores apresentaram os resultados da pesquisa que indicaram para o nível de satisfação geral, conhecimento e identificação com

Autor(es) e ano da publicação	Título	Objetivo geral	Método(s) de pesquisa	Discussão e considerações
				os princípios da universidade corporativa elevados. A sugestão dos autores é que a mesma pesquisa fosse reaplicada, ampliando-se para outras unidades ou departamentos da instituição estudada.
Moscardini e Klein (2015)	Educação corporativa e desenvolvimento de lideranças em empresas <i>multisite</i> .	Identificar quais estratégias e TICs vêm sendo utilizadas na Educação Corporativa para o desenvolvimento de lideranças em organizações <i>multisite</i> .	Pesquisa exploratória e qualitativa.	As autoras verificaram que, para a academia, os resultados da pesquisa indicaram subsídios para estudos de educação corporativa para o desenvolvimento de lideranças envolvendo o uso das TICs. Para o mundo corporativo e para os profissionais de gestão, o estudo traz uma visão diferenciada em questões de modalidades

Autor(es) e ano da publicação	Título	Objetivo geral	Método(s) de pesquisa	Discussão e considerações
				educacionais e TICs para o desenvolvimento de lideranças
Moraes (2016)	A educação corporativa como fator estratégico para o comprometimento organizacional: o caso da Universidade dos Correios (UNICO).	Contextualização e sistematização do conhecimento, levando a reflexões dos conceitos e teorias que se enquadram na educação corporativa.	Estudo de caso.	O autor verificou que há uma mudança de paradigma na empresa, porém ainda há colaboradores que não cooperam para a disseminação do conhecimento.
Souza, Alves, Pimenta e Cezarino (2016)	Aspectos organizacionais da internacionalização de universidades corporativas brasileiras.	Investigar os principais aspectos organizacionais desenvolvidos pela universidade corporativa do Banco do Brasil no processo de internacionalização.	Estudo de caso.	Os autores destacaram que uma das dificuldades encontradas para a realização do estudo foi o escasso referencial teórico a respeito da internacionalização desse modelo de escola de negócios.
Marques, Coelho e Langhi (2017)	Estudo sobre expectativas profissionais: os valores que os profissionais	Analisar quais são os valores e expectativas esperados pelos profissionais em relação às organizações.	Exploratório com pesquisa aplicada.	Os resultados indicaram que os profissionais valorizam o respeito no ambiente de

Autor(es) e ano da publicação	Título	Objetivo geral	Método(s) de pesquisa	Discussão e considerações
	esperam encontrar nas organizações.			trabalho e que a fidelidade à organização, muitas vezes, não está ligada aos benefícios tangíveis, mas sim, ao clima organizacional.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Cada um dos artigos traz uma contribuição para os estudos sobre educação corporativa. Santos e Silva (2011) destacam que o conhecimento é vital para as empresas. Em razão disso, as universidades corporativas ganham notoriedade destacando-se como fator de vantagem competitiva.

Tumelero, Amorim, Veloso e Lucas (2012) analisaram a relação entre educação corporativa e os resultados financeiros de 122 empresas brasileiras, endossando o referencial teórico proposto no Quadro 16, quando foi abordada a relevância das fontes de receita como uma das componentes em um planejamento de educação corporativa.

Moscardini e Klein (2015) propuseram uma investigação em modalidades de ensino em educação corporativa para a formação de lideranças em empresas *multisite* e contribuíram com os estudos na área ao sintetizar as diferenças entre universidade e educação corporativa.

O estudo de Marques, Coelho e Langhi (2017) evidenciou que há lacunas à serem preenchidas sobre estratégias de gestão humanizada e modelos que contribuam para o equilíbrio de interesses de profissionais e organizações.

Entretanto, apesar da relevância das publicações, as pesquisas sobre educação corporativa, nenhum desses estudos abordou o tema “pequenas empresas”. Nesse sentido, o próximo capítulo será dedicado à análise das publicações sobre educação corporativa nas pequenas empresas.

### **CAPÍTULO 3 EDUCAÇÃO CORPORATIVA NAS PEQUENAS EMPRESAS**

No capítulo 1, foi possível compreender a influência da formação escolar na educação organizacional, as demandas do mercado de trabalho na dinâmica do mundo corporativo e o papel das organizações na sociedade do conhecimento (TOFFLER, 1991; DRUCKER, 1994; TOFFLER e TOFFLER, 2012).

O capítulo 2 objetivou mostrar a importância da educação organizacional e as contribuições que podem ser geradas às organizações por meio de aprendizagem organizacional. Foram fontes de evidências sobre a relevância da gestão do conhecimento, por competências e do talento, como fatores de potencialização do capital intelectual a partir da valorização do capital humano (FLEURY e FLEURY, 1997; ANTONELLO, 2005; LIMONGI-FRANÇA, 2012).

Nesse mesmo capítulo, também foi apresentada a base seminal sobre universidade corporativa e educação corporativa a partir dos estudos de Meister (1999), Allen (2002) e Eboli (2004). No bojo da discussão, buscou-se um esclarecimento conceitual a respeito das nomenclaturas a partir de Moscardini e Klein (2015). Realizou-se um resgate histórico sobre práticas de qualificação profissional até o surgimento das primeiras universidades corporativas. Posteriormente, foram discutidos os componentes para a elaboração de programas de educação corporativa e as possíveis propostas pedagógicas que podem ser utilizadas em ações educacionais nos programas. Para a conclusão do capítulo, foram analisadas algumas publicações científicas na área e verificou-se que há uma quantidade significativa de publicações sobre educação corporativa.

Diante do contexto apresentado nos capítulos 1 e 2, o objetivo do capítulo 3 é propor uma reflexão sobre as práticas de educação corporativa no âmbito das pequenas empresas a partir da apresentação dos resultados dos estudos de Coelho e Langhi (2018) sobre “Educação corporativa nas pequenas empresas no Brasil: uma revisão bibliométrica da produção científica análise das publicações em revistas científicas nacionais”, a fim de entender quais são os rumos da educação corporativa nas pequenas empresas.

### 3.1 Estudos sobre educação corporativa nas pequenas empresas

Para melhor compreender a evolução dos estudos sobre educação corporativa nas pequenas empresas, será apresentado o estudo desenvolvido por Coelho e Langhi (2018), cujo objetivo foi analisar as práticas de educação corporativa nas pequenas empresas a partir das publicações científicas nacionais nos oito últimos anos. O método de pesquisa utilizado foi o bibliométrico, com análise descritiva da produção científica em educação corporativa e áreas correlatas a partir de duas bases de referências de artigos científicos: Portal de Periódicos da Capes e Plataforma *Scielo*. Os temas pesquisados estão de acordo com o referencial teórico deste estudo: aprendizagem organizacional, educação continuada, educação corporativa, gestão do conhecimento e gestão por competências.

Como critérios de parametrização, os autores dividiram a pesquisa em duas etapas: a primeira etapa considerou os temas individualmente e absteve-se do termo “pequenas empresas”. Já na segunda pesquisa, para cada tema foi adicionado o termo “pequenas empresas”. As pesquisas foram realizadas no mês de maio de 2018 e os resultados, apresentados nas Tabelas 1 e 2.

**Tabela 1 - Resultados das publicações sem adição do termo “Pequenas empresas”.**

<b>Tema</b>	<b>Portal de Periódicos da Capes</b>	<b>Plataforma Scielo</b>
<i>Aprendizagem organizacional</i>	142	253
<i>Educação continuada</i>	236	921
<i>Educação corporativa</i>	37	43
<i>Gestão do conhecimento</i>	514	1.267
<i>Gestão por competências</i>	33	299
<i>Pequenas empresas</i>	253	796
<b>TOTAL</b>	<b>1.215</b>	<b>3.579</b>

**Fonte:** Coelho e Langhi (2018).

**Tabela 2 - Resultados das publicações com adição do termo “Pequenas empresas”.**

<b>Tema</b>	<b>Portal de Periódicos da Capes</b>	<b>Plataforma Scielo</b>
<i>Aprendizagem organizacional</i>	1	5
<i>Educação continuada</i>	0	0
<i>Educação corporativa</i>	0	1
<i>Gestão do conhecimento</i>	7	19
<i>Gestão por competências</i>	11	0
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>25</b>

**Fonte:** Coelho e Langhi (2018).

Na Tabela 1, a pesquisa retornou alguns números relevantes. No Portal de Periódicos da Capes, o retorno foi de 1.215 publicações. Na Plataforma *Scielo*, registrou-se o número de 3.579 artigos científicos.

Contudo, quando os resultados da Tabela 1 são comparados aos resultados da Tabela 2, é possível perceber que há uma expressiva redução de publicações. No Portal de Periódicos da Capes, foram totalizados 19 retornos e na Plataforma *Scielo*, 44 publicações.

A partir dos resultados da Tabela 2, os autores realizaram uma seleção das publicações considerando alguns critérios: a) relevância da publicação quanto ao tema proposto; e b) publicações realizadas entre 2010 e 2018.

Segundo o critério estabelecido, dos 19 artigos encontrados na Plataforma de Periódicos Capes, 5 publicações foram relevantes ao estudo: 1 sobre aprendizagem organizacional, 2 sobre gestão por competências e 2 sobre gestão do conhecimento. Na Plataforma *Scielo*, dos 25 artigos científicos, 3 publicações foram relevantes: 1 sobre aprendizagem organizacional e 2 sobre gestão do conhecimento.

Para ampliar a reflexão sobre a educação corporativa nas pequenas empresas, as 8 publicações serão analisadas e sintetizadas no Quadro 18: Mapeamento de competências na pequena empresa de *software*: o caso da ABC Ltda. (BEHR, RUAS, FREITAS, MARTENS e EGGERS, 2010); Competências gerenciais: um estudo em pequenas empresas de confecções (PELISSARI, GONZALES e VANALLE, 2011); Percepção da gestão do conhecimento pelos trabalhadores do comércio: um estudo das MPE's da Amazônia (ESTEVAM, 2012); Modelos de gestão do conhecimento em micro e pequenas empresas (MOTA e TARGINO, 2013);

Posicionamento estratégico de MPE'S com base na inovação do modelo hélice tríplice (SCHREIBER, BESSI, PUFFAL e TONDOLO, 2013); Práticas de gestão da informação e do conhecimento em pequenas e médias empresas organizadas em rede: um estudo multicase na indústria brasileira (JORDÃO, 2015); Relação entre cooperação e aprendizado com a competitividade em uma rede interorganizacional (ZONTA *et al.*, 2015); Capacidade de aprendizagem organizacional, inovação e desempenho: estudo em pequenas e médias empresas (GOMES e WOJAHN, 2017).

O estudo de Behr, Ruas, Freitas, Martens e Eggers (2010) intitulado “Mapeamento de competências na pequena empresa de *software*: o caso da ABC Ltda.” teve como objetivo a aplicação e análise de uma metodologia de mapeamento das competências organizacionais e individuais em uma pequena empresa de software. O método de pesquisa utilizado foi um estudo de caso exploratório do tipo descritivo-analítico, no qual se analisou uma metodologia de intervenção empresarial baseada na articulação sistemática entre atividades-fim (objetivos estratégicos) e atividades-meio (competências necessárias à organização, às áreas-funções e aos profissionais da organização). Dos resultados e considerações finais, o trabalho apresenta contribuições do mapeamento por competências que poderão ser utilizadas em organizações que atuam nesse segmento.

Pelissari, Gonzales e Vanalle (2011) desenvolveram um estudo intitulado “Competências gerenciais: um estudo em pequenas empresas de confecções”. O objetivo do estudo foi analisar as competências gerenciais consideradas essenciais na visão dos gestores das pequenas empresas de confecções do município de Vila Velha/ES. O método de pesquisa utilizado foi o exploratório-descritivo por meio de uma pesquisa *survey*. Dos resultados alcançados, foi detectado que os gestores acreditam ser muito importante agir em tempo certo com visão sistêmica, o que quer dizer que é necessário planejamento e conhecimento de mercado, respectivamente, competência conceitual e técnica, além da valorização da cultura corporativa. Como considerações finais, os autores ressaltam a necessidade da ampliação do campo de pesquisa devido à escassez de estudos na área.

Estevam (2012) faz uma abordagem sobre gestão do conhecimento no artigo “Percepção da gestão do conhecimento pelos trabalhadores do comércio: um estudo das MPE's da Amazônia”. O objetivo do estudo foi trazer um contexto geral sobre a gestão do conhecimento e o contexto do mercado das micro e pequenas empresas (MPE's) como geradoras de renda. O método de pesquisa utilizado foi a exploratória e quantitativa, com 150 respondentes. Os resultados permitiram verificar que o processo de conversão do

conhecimento é mais bem percebido pelas pessoas com melhor formação acadêmica e por aquelas que recebem melhores salários. Como considerações finais, os resultados podem ajudar os gestores a perceber a gestão do conhecimento como ferramenta para aumentar a vantagem competitiva das organizações.

Mota e Targino (2013) trazem relevante contribuição no artigo “Modelos de gestão do conhecimento em micro e pequenas empresas”. O objetivo foi analisar os modelos de gestão do conhecimento, com base no perfil percebido em micro e pequenas empresas de tecnologia de Sergipe. O método de pesquisa foi composto por entrevista, questionário e observação direta, com o objetivo de identificar atributos das micro e pequenas, tecnologia e características dos processos adotados e considerados ideais pelos colaboradores. Dos resultados, a pesquisa revelou a inadequação das propostas estudadas, pois são voltadas às empresas de maior porte. Como considerações finais, os autores enfatizam a carência de trabalhos acadêmicos relacionados às micro e pequenas empresas e reforçam que é necessário um aprofundamento no estudo e uma estruturação de um modelo de gestão do conhecimento que seja compatível com os moldes das micro e pequenas empresas.

Schreiber, Bessi, Puffal e Tondolo (2013) desenvolveram um estudo intitulado “Posicionamento estratégico de MPE’S com base na inovação do modelo hélice tríplice”, com o objetivo de evidenciar as características do posicionamento estratégico de empresas de pequeno porte participante de duas redes de cooperação atuantes na região sul do país. O método de pesquisa utilizado foi um estudo de caso múltiplo, de caráter exploratório, com entrevistas em profundidade e análise de narrativas. Os resultados encontrados mostraram que a capacidade de aprendizagem organizacional influencia o desempenho inovador das pequenas e médias empresas, mas sem grande relevância da capacidade de aprendizagem no desempenho organizacional. Como considerações finais, os autores entendem que, apesar das limitações da pesquisa, o estudo oferece contribuições relevantes para o tema e promove oportunidades sobre a utilização do modelo hélice tríplice proposto no planejamento estratégico das organizações e para transferência de conhecimento.

Jordão (2015), no artigo intitulado “Práticas de gestão da informação e do conhecimento em pequenas e médias empresas organizadas em rede: um estudo multicase na indústria brasileira”, teve como objetivo analisar a influência da organização em rede sobre as práticas de gestão da informação e do conhecimento de pequenas e médias empresas. O método utilizado foi um estudo comparativo de casos com abordagem qualitativa entre dois segmentos industriais, agronegócios e indústrias em geral. Dos resultados, concluiu-se que os

processos de criação, aquisição, manutenção e compartilhamento de informações e conhecimentos foram influenciados pela rede, e a troca de informações e experiências traz benefícios para as pequenas e médias empresas. Como considerações finais, o autor destaca que ainda é um desafio a compreensão das peculiaridades a respeito da gestão do conhecimento no âmbito das pequenas empresas organizadas em redes.

Zonta, Molozzi, Jentz e Carvalho (2015) no artigo intitulado “Relação entre cooperação e aprendizado com a competitividade em uma rede interorganizacional”, analisaram a relação entre cooperação e aprendizado organizacional com competitividade em uma rede horizontal de pequenas empresas. O método de pesquisa utilizado foi uma pesquisa quantitativa com análise fatorial dos dados. Os resultados encontrados demonstraram que os indicadores relacionados com a cooperação e aprendizagem em redes horizontais contribuem para a construção e a cooperação do aprendizado organizacional. Como considerações finais, o estudo pondera que a prática de pequenas empresas associadas em rede pode aumentar a competitividade.

Gomes e Wojahn (2017) discutiram no artigo “Capacidade de aprendizagem organizacional, inovação e desempenho: estudo em pequenas e médias empresas” a temática de aprendizagem organizacional e inovação voltada à realidade das pequenas e médias empresas. O objetivo dos autores foi analisar a influência da capacidade de aprendizagem organizacional no desempenho inovador e no desempenho organizacional de pequenas e médias empresas. O método de pesquisa utilizado foi uma pesquisa quantitativa, descritiva e causal, *survey* e de corte transversal, com amostragem composta de 92 empresas da indústria têxtil. Os resultados mostraram que a capacidade de aprendizagem organizacional influencia o desempenho inovador das pequenas e médias empresas, mas sem grande relevância da capacidade de aprendizagem no desempenho organizacional. Como considerações finais, os autores salientam que, no contexto de pequenas e médias empresas têxteis, a literatura empírica é especialmente escassa.

**Quadro 18 - Síntese das publicações sobre educação corporativa nas pequenas empresas.**

Área	Autor(es) e ano da publicação	Título e Palavras-chave	Objetivo geral	Método(s) de pesquisa	Discussão e considerações
Gestão por competências	Behr, Ruas, Freitas, Martens e Eggers (2010)	Mapeamento de competências na pequena empresa de <i>software</i> : o caso da ABC Ltda.  <i>Palavras-chave:</i> mapeamento de competências; gestão por competências; micro e pequena empresa; negócio de <i>software</i> ; referenciais estratégicos.	Aplicação e análise de uma metodologia de mapeamento das competências organizacionais e individuais em uma pequena empresa de <i>software</i> .	Estudo de caso exploratório do tipo descritivo-analítico.	Como contribuições do estudo, os autores ponderam que o modelo proposto pode ser aplicado para atuações em empresas no setor do segmento estudado.
Gestão por competências	Pelissari, Gonzales e Vanalle (2011)	Competências gerenciais: um estudo em pequenas empresas de confecções.  <i>Palavras-chave:</i> pequena empresa; competitividade; competências gerenciais; desenvolvimento de competências gerenciais;	Analisar as competências gerenciais consideradas essenciais na visão dos gestores das pequenas empresas de confecções do município de Vila Velha/ES.	Estudo exploratório-descritivo por meio de uma pesquisa <i>survey</i> .	Os autores alertam, assim como em outros casos, a necessidade de ampliar o campo de pesquisa, evidenciando a escassez de estudos na área.

Área	Autor(es) e ano da publica- ção	Título e Palavras-chave	Objetivo geral	Método(s) de pesquisa	Discussão e considerações
		competências gerenciais em pequenas empresas.			
Gestão do conhecimento	Estevam (2012)	A percepção da gestão do conhecimento pelos trabalhadores do comércio: um estudo nas MPE's da Amazônia.  <i>Palavras-chave:</i> gestão do conhecimento; micro e pequenas empresas.	Investigar a percepção da gestão do conhecimento pelos trabalhadores do comércio por meio de um estudo das MPE's da Amazônia.	Estudo exploratório e quantitativo com aplicação de instrumento de coletada de dados com trabalhadores das micro e pequenas empresas.	Os resultados podem ajudar os gestores a perceber a gestão do conhecimento como ferramenta para aumentar a vantagem competitiva das organizações.

Área	Autor(es) e ano da publicação	Título e Palavras-chave	Objetivo geral	Método(s) de pesquisa	Discussão e considerações
Gestão do conhecimento	Mota e Targino (2013)	<p>Modelo de gestão do conhecimento em micro e pequenas empresas.</p> <p><i>Palavras-chave:</i> gestão do conhecimento; micro e pequenas empresas; modelos de gestão do conhecimento.</p>	<p>Analisar modelos de gestão do conhecimento em micro e pequenas empresas no Estado de Sergipe, na área de tecnologia.</p>	<p>Estudo composto de entrevista, questionário e observação direta.</p>	<p>Os autores consideram que o modelo mais próximo da realidade das micro e pequenas empresas é o <i>Enabling knowledge creation</i>, de G. Von Krogh, K. Ichijo e T. Nonaka, que, no entanto, exige adaptação à realidade do perfil dessas empresas e uma necessidade de revisão teórica em gestão do conhecimento específico às micro e pequenas empresas.</p>

Área	Autor(es) e ano da publicação	Título e Palavras-chave	Objetivo geral	Método(s) de pesquisa	Discussão e considerações
Gestão do conhecimento	Schreiber, Bessi, Puffal e Tondolo (2013)	<p>Posicionamento estratégico de MPE'S com base na inovação do modelo hélice tríplice</p> <p><i>Palavras-chave:</i> micro e pequenas empresas; hélice tríplice; estratégia; redes de cooperação.</p>	Evidenciar as características do posicionamento estratégico de empresas de pequeno porte, que participam de duas redes de cooperação, atuantes na região sul do país.	Estudo de caso múltiplo, de caráter exploratório, entrevistas em profundidade e análise de narrativas.	Os autores consideram que, apesar das limitações da pesquisa, o estudo oferece contribuições relevantes para o tema e promove oportunidades sobre a utilização do modelo hélice tríplice proposto no planejamento estratégico das organizações e para a transferência de conhecimento.

Área	Autor(es) e ano da publicação	Título e Palavras-chave	Objetivo geral	Método(s) de pesquisa	Discussão e considerações
Gestão do conhecimento	Jordão (2015)	<p>Práticas de gestão da informação e do conhecimento em pequenas e médias empresas organizadas em rede: um estudo multicase na indústria brasileira.</p> <p><i>Palavras-chave:</i> gestão do conhecimento; gestão da informação; indústria brasileira; redes interorganizacionais e de conhecimento; pequenas e médias empresas.</p>	<p>Analisar a influência da organização em rede sobre as práticas de gestão da informação e do conhecimento de pequenas e médias empresas.</p>	<p>Estudo comparativo de casos de abordagem qualitativa entre dois segmentos industriais, agronegócios e indústrias em geral.</p>	<p>Como considerações, o autor destaca que ainda é um desafio a compreensão das peculiaridades a respeito da gestão do conhecimento no âmbito das pequenas empresas organizadas em redes.</p>

Área	Autor(es) e ano da publicação	Título e Palavras-chave	Objetivo geral	Método(s) de pesquisa	Discussão e considerações
Aprendizagem organizacional	Zonta <i>et al.</i> (2015)	<p>Relação entre cooperação e aprendizado organizacional com a competitividade em uma rede interorganizacional</p> <p><i>Palavras-chave:</i> redes interorganizacionais. competitividade; pequenas empresas; cooperação; aprendizagem organizacional.</p>	<p>Analisar a relação entre cooperação e aprendizado organizacional com competitividade em uma rede horizontal de pequenas empresas.</p>	<p>Estudo realizado por meio de pesquisa quantitativa com análise fatorial dos dados.</p>	<p>O estudo pondera que a prática de pequenas empresas associadas em rede pode aumentar a competitividade.</p>
Aprendizagem organizacional	Gomes e Wojahn (2017)	<p>Capacidade de aprendizagem organizacional, inovação e desempenho: estudo em pequenas e médias empresas.</p> <p><i>Palavras-chave:</i> capacidade de aprendizagem organizacional; inovação;</p>	<p>Analisar a influência da capacidade de aprendizagem organizacional no desempenho inovador e no desempenho organizacional de pequenas e médias empresas.</p>	<p>Estudo realizado por meio de pesquisa quantitativa, descritiva e causal, <i>survey</i> e de corte transversal, com amostragem</p>	<p>Os autores salientam que a pesquisa fornece evidência para essas relações e mostra que são significativas e positivas no contexto de pequenas e médias empresas</p>

Área	Autor(es) e ano da publicação	Título e Palavras-chave	Objetivo geral	Método(s) de pesquisa	Discussão e considerações
		desempenho organizacional.		composta por 92 empresas da indústria têxtil.	têxteis, contexto em que a literatura empírica é especialmente escassa.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Os resultados da pesquisa bibliométrica apresentados nas Tabelas 1 e 2 e a análise dos estudos de Behr, Ruas, Freitas, Martens e Egger (2010), Estevam (2012), Schreiber, Bessi, Puffal e Tondolo (2013), Zonta *et al.* (2015), Gomes e Wojahn (2017) mostram indícios de que há oportunidades para aprofundamento de estudos envolvendo educação corporativa nas pequenas empresas.

Em contrapartida, os estudos de Pelissari, Gonzales e Vanalle (2011), Mota e Targino (2013) e Jordão (2015) ressaltam a carência de pesquisas relacionadas à educação corporativa e a áreas correlatas para as pequenas empresas.

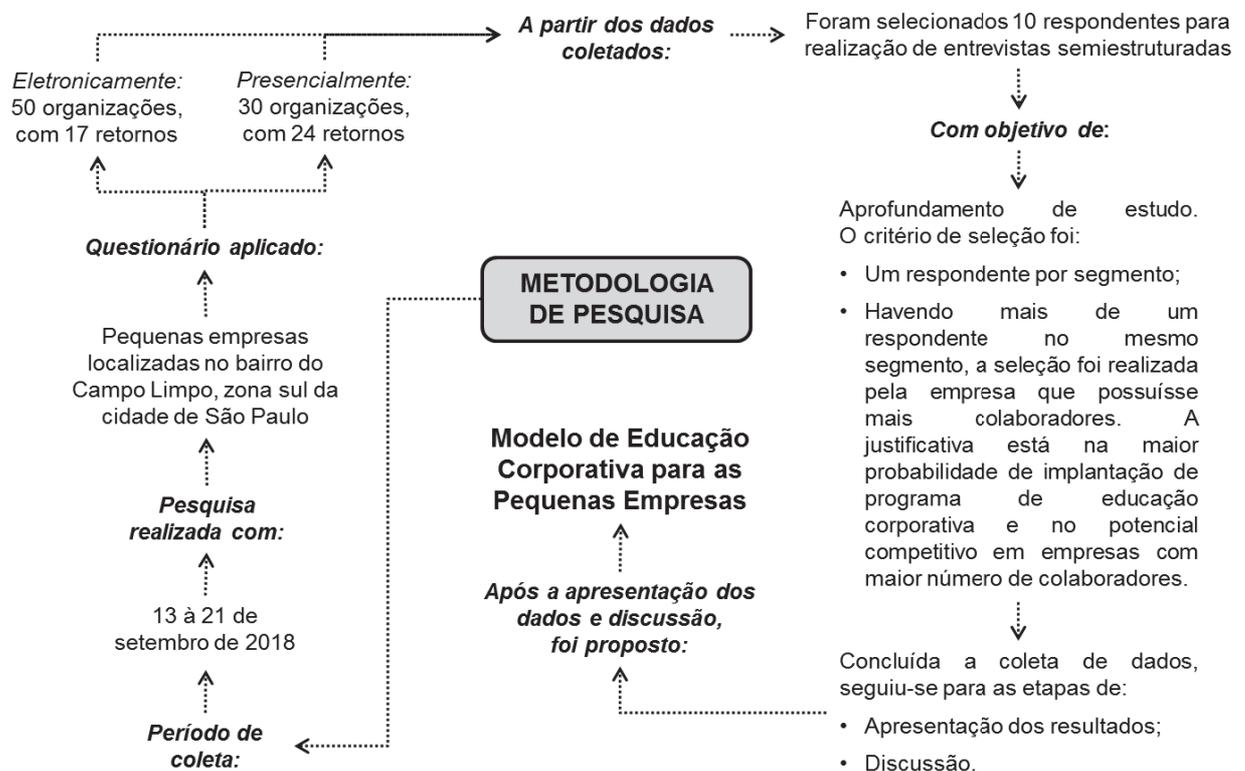
Portanto, para contribuir com os estudos de educação corporativa nas pequenas empresas e em consonância com o objetivo do estudo, nos próximos capítulos serão apresentados: a metodologia de pesquisa (capítulo 4); os resultados da pesquisa de campo (capítulo 5); a discussão dos resultados e o modelo de educação corporativa para as pequenas empresas (capítulo 6).

## CAPÍTULO 4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo trata dos aspectos relacionados à metodologia utilizada na pesquisa de campo, em que serão aprofundadas e validadas as proposições e a problemática levantadas no estudo. Ele está dividido em seis subseções: a) natureza do estudo; b) sujeitos da pesquisa; c) área de estudo; d) instrumentos de coleta de dados; e) procedimento de coleta de dados; f) método de análise de dados.

A Figura 9 apresenta o percurso metodológico da pesquisa de campo.

**Figura 9 - Mapa mental do percurso metodológico.**



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

*a) Natureza do estudo*

A metodologia adotada para esse estudo foi mista, caracterizada por uma pesquisa qualitativa e quantitativa. Creswell (2010) explica que as pesquisas delineadas a partir de técnicas mistas predispõem de instrumentos com questões abertas e fechadas com o objetivo de qualificar e quantificar os dados obtidos nas respostas dos participantes.

A natureza do estudo é de caráter exploratório-descritiva, cujo propósito é investigar as práticas de educação corporativa no contexto das pequenas empresas localizadas no bairro de Campo Limpo, zona sul da cidade de São Paulo/SP.

Segundo Sampieri *et al.* (2013), a natureza exploratória deve ser estabelecida quando há escassez de estudos na área e por se tratar de uma temática pouco explorada (educação corporativa nas pequenas empresas, por exemplo).

Para Gil (2016) um estudo de natureza descritiva propõe o estabelecimento de relações entre uma população (um bairro, por exemplo) ou organizações por meio da intersecção de variáveis apresentados pelo objeto de estudo (práticas de educação corporativa em pequenas empresas). Entretanto, Vergara (2014, p.42) pondera que a pesquisa descritiva não tem “compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”.

Portanto, para fins desta dissertação, justifica-se a combinação do estudo exploratório, por ser uma temática pouco aprofundada nas pesquisas acadêmicas, como é o caso da educação corporativa nas pequenas empresas, e descritivo, pois se estabeleceram relações entre uma população, no bairro Campo Limpo da cidade de São Paulo/SP, e o objeto de estudo, que são as práticas de educação corporativa nas pequenas empresas, cujo compromisso está em apontar direcionamentos para reflexões sobre o fenômeno estudado.

*b) Sujeitos da pesquisa*

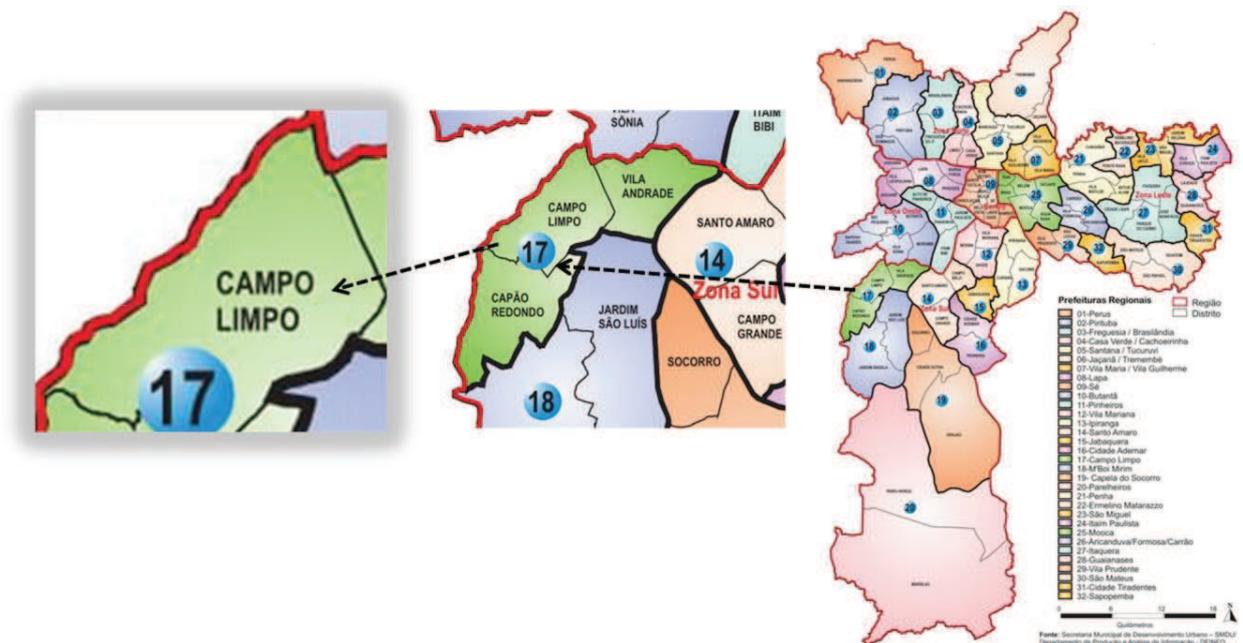
A amostra foi por conveniência, realizada com 41 proprietários ou gestores de pequenas empresas localizadas no bairro de Campo Limpo, zona sul da cidade de São Paulo/SP. Segundo Sampieri *et al.* (2013, p.409), a amostra por conveniência é definida por

“[...] casos disponíveis aos quais temos acesso”, o que para este estudo é justificada pela indisponibilidade de tempo e acessibilidade às pequenas empresas por parte do pesquisador.

c) *Área de estudo*

De acordo com dados da Prefeitura da Cidade de São Paulo (2017), Campo Limpo é um dos bairros pertencentes à Prefeitura Regional de Campo Limpo (área 17), sendo formada também pelos bairros do Capão Redondo e da Vila Andrade, conforme mostrado na Figura 10.

**Figura 10 - Mapa ampliado da Prefeitura Regional do Campo Limpo (área 17).**



**Fonte:** Adaptado de Prefeitura da Cidade de São Paulo/SP (2017).

Especificamente, Campo Limpo possui uma área perimétrica de 12,80 km<sup>2</sup>, com uma população de 211.361 habitantes, densidade demográfica média de 16.513 habitantes por km<sup>2</sup> e divisas com cidades de Embu das Artes/SP e Taboão da Serra/SP.

Segundo informações da Prefeitura da Cidade de São Paulo/SP (2017), a origem do bairro está associada à fazenda Pombinhos, da família Reis Soares, no fim da década de 1930.

Devido aos campos e colinas existentes na região e ao baixo custo para aquisição de terrenos, por ser uma região periférica da cidade, imigrantes italianos, japoneses e portugueses foram atraídos pelo local.

Na década 1950, o Jockey Clube de São Paulo utilizava os campos existentes para pastagem e treinamento dos cavalos. Essa prática é uma possível explicação para a origem do nome do bairro.

Ainda sobre algumas datas históricas, é importante destacar: 1958: início do fornecimento de energia elétrica na região; 1963: circulação da primeira linha de ônibus; 1968: pavimentação das primeiras ruas; e 1973: instalação da Administração Regional do Campo Limpo.

Entre as décadas de 1960 e 1970, houve uma expansão populacional, com a imigração de famílias vindas do interior do estado de São Paulo e das regiões Nordeste e Sul do Brasil. Entre 1970 e 1990, a região abrigou grandes indústrias, como a Poliquima, que fora adquirida pela holandesa Akzo Nobel em meados da década de 1980 (química), Metafil (metalúrgica) e Sharp (eletrônicos). As três empresas encerraram suas atividades na região no fim da década de 1990.

Entretanto, mesmo durante o período de formação do bairro (1930 à 1990), as atividades econômicas predominantes eram o comércio e a prestação de serviços, conduzidos em boa parte pela atuação das pequenas empresas.

Ressalta-se, nesse contexto, a ausência de informações do mapeamento mais abrangente por parte da Prefeitura da Cidade de São Paulo/SP ou de instituições ligadas à pesquisa, prejudicando a exploração de dados macroeconômicos que pudessem contribuir com a pesquisa. Contudo, essa lacuna pode ser explorada por profissionais, pesquisadores e instituições acadêmicas com o objetivo de ampliar as informações sobre a região.

#### *d) Instrumentos de coleta dados*

Foram elaborados dois instrumentos de coleta de dados para atender aos objetivos da pesquisa que foi aplicada em duas etapas distintas. Na primeira etapa da pesquisa, foi utilizado um questionário (apêndice B) composto de 19 questões e dividido em duas seções: a primeira seção foi formada por 5 questões fechadas e 3 questões abertas que objetivaram

conhecer o perfil do participante; a segunda seção foi formada por 8 questões fechadas sobre formação profissional e educação corporativa, uma tabela com opção de escolha do respondente sobre práticas pedagógicas nas organizações e 2 questões abertas, sendo a primeira direcionada para avaliar o nível de entendimento do respondente sobre educação corporativa e a segunda convidando o respondente a propor recomendações sobre a prática de educação corporativa nas pequenas empresas.

Esse tipo de instrumento de coleta de dados compreende-se em um conjunto de perguntas sobre um determinado tema quando se pretende colher a opinião de certo grupo de pessoas (MARCONI e LAKATOS, 2010; VERGARA, 2014; GIL, 2016). Vergara (2014) explica que um questionário pode ser constituído por perguntas abertas (respostas espontâneas dos participantes) ou perguntas fechadas (respostas limitadas às opções disponibilizadas pela pergunta).

Com o objetivo de ampliar o entendimento de educação corporativa no contexto das pequenas empresas, o pesquisador elaborou o instrumento de coleta de dados formado por perguntas abertas e fechadas baseado no referencial teórico apresentado nos capítulos um, dois e três deste estudo.

Para a realização da segunda etapa, o pesquisador elaborou um roteiro de entrevistas semiestruturado formado por 10 perguntas abertas baseado no referencial teórico e nas proposições do estudo. Marconi e Lakatos (2010, pp.178-179) entendem que a utilização das entrevistas permite a obtenção de “informações a respeito de um determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”.

O objetivo da etapa de entrevistas é o aprofundamento de estudos da etapa anterior, buscando elementos e explicações para propor o modelo de educação corporativa apresentado no capítulo 6.

#### *e) Procedimento de coleta de dados*

O procedimento de coleta ocorreu em duas etapas. Na primeira etapa, aplicou-se o questionário para 80 empresas participantes, sendo 50 instrumentos de pesquisa enviados eletronicamente e 30 aplicados presencialmente pelo pesquisador.

A respeito da primeira etapa, é importante esclarecer o *modus operandi* do procedimento de coleta de dados, pois optou-se por realizar a pesquisa utilizando os meios eletrônico e o presencial. Sobre o procedimento eletrônico, o pesquisador encaminhou o convite para participação da pesquisa, esclarecendo os objetivos da pesquisa, juntamente com Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (apêndice A) e o *link* para acesso ao questionário eletrônico criado com a ferramenta *Google Forms*.

Sobre o procedimento de coleta presencial, o pesquisador compareceu pessoalmente às empresas e entregou uma cópia do instrumento de pesquisa ao gestor ou proprietário. Na abordagem ao participante, o pesquisador esclareceu as dúvidas sobre o Termo de consentimento livre e esclarecido e explicou os objetivos da pesquisa. Após o aceite do participante, foi agendada uma data para sua posterior retirada.

Na segunda etapa, foram realizadas entrevistas presenciais por meio da seleção dos respondentes da primeira etapa. Os critérios estabelecidos para seleção foram: no setor selecionado não haver repetição do segmento de atuação e possuir até 49 colaboradores (comércio/serviços) e até 99 colaboradores (indústria), conforme a classificação apresentada no Quadro 3, sobre “Classificação do porte das empresas segundo o número de colaboradores”.

Após a explicação do Termo de cessão de direitos sobre depoimento oral (apêndice C), o pesquisador realizou as entrevistas com base no roteiro semiestruturado (apêndice D).

#### *f) Método de análise de dados*

O método de análise de dados será a qualitativa e quantitativa. O objetivo desse método é o de avaliar o conteúdo coletado a partir da pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados (BARDIN, 2009).

Para atingir os objetivos da pesquisa, foram realizados a tabulação, o cálculo de média e a elaboração de gráficos nos formatos pizza, coluna e barra, para averiguar os resultados da primeira etapa da pesquisa a partir dos recursos do *software* Microsoft Excel na versão 2010. As questões analisadas foram: 1.1 a 1.8; 2.1 a 2.5; e 2.7 a 2.9. Para as questões 2.6 e 2.11, as respostas foram analisadas por meio de quadros e transcrição das respostas.

Com o intuito de auxiliar no processo de análise de dados, foi utilizado o *software* IRAMUTEQ (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*) na versão 3.1.2, que passou a ser utilizado em pesquisas científicas no Brasil a partir de 2013. A opção do *software* IRAMUTEQ é justificada pelos recursos que o programa pode proporcionar à pesquisa científica por meio de análises de conteúdos simples e complexos (CAMARGO e JUSTO, 2013).

O IRAMUTEQ complementou as análises dos resultados da primeira etapa da pesquisa na tabela de opções 2.10 de ações educacionais do respondente e contribuiu para analisar os resultados obtidos na segunda etapa da pesquisa.

Dos recursos disponibilizados pelo IRAMUTEQ, para a etapa de entrevistas, optou-se pela utilização de dois recursos: análise de similitude e nuvem de palavras. De acordo com Camargo e Justo (2013), para utilizar esses dois recursos do *software*, é necessário elaborar um *corpus* textual, que são análises realizadas com base em um grupo de textos sobre um determinado assunto (*corpus*) reunidos em um único arquivo de texto.

Os autores também esclarecem que a análise de similitude é baseada na teoria dos grafos que possibilita reconhecer ocorrências entre as palavras e, por meio de conexões e relações, auxiliando na estruturação de um *corpus* textual cujos resultados são mostrados em função de variáveis ilustrativas (descritivas).

Já a nuvem de palavras são organizações textuais mais simples, agrupadas e organizadas graficamente de acordo a frequência que as palavras aparecem no *corpus*. Apesar de a nuvem de palavras ser considerada mais simples, permite uma “[...] rápida identificação das palavras-chave de um *corpus*” (CAMARGO e JUSTO, 2013, p.515).

Para fins deste estudo, justifica-se a utilização desses métodos de análise de dados por meio do IRAMUTEQ porque os recursos disponibilizados pelo *software* contribuem para a compreensão das informações por meio da leitura visual (CAMARGO e JUSTO, 2013).

## CAPÍTULO 5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

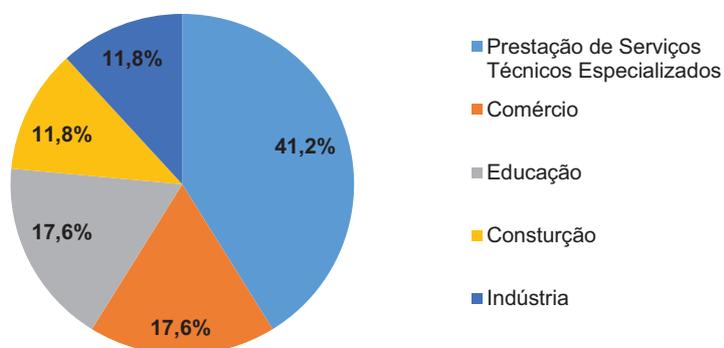
A pesquisa de campo foi realizada em duas etapas. A primeira aconteceu entre os dias 13 e 21 de setembro de 2018, com aplicação do mesmo questionário em dois meios: eletrônico e presencial. Os resultados dessa etapa são apresentados na seção 5.1.

A segunda etapa ocorreu entre os dias 01 e 05 de outubro, a partir da seleção de respondentes da primeira etapa em que foram selecionados 10 para a realização de entrevistas semiestruturadas, cujos resultados são apresentados na seção 5.2.

Na primeira etapa, foram empregados dois procedimentos de coletas distintos: eletrônico e presencial. Notou-se que as pesquisas aplicadas presencialmente resultaram em mais retornos de respondentes, totalizando 24 respostas de 30 questionários entregues aos gestores. O procedimento eletrônico, apesar de mais dinâmico, retornou 17 respostas dos 50 questionários encaminhados por *e-mail* e mostrou-se, para essa amostra, menos eficiente se comparado ao presencial. O resultado final foi de 41 respostas para 80 participantes.

O Gráfico 4 apresenta os resultados do procedimento aplicado eletronicamente. No total, as 17 respostas foram divididas nos seguintes setores: “Prestação de Serviços Técnicos Especializados”, com 41,2% (7 respondentes); “Comércio”, com 17,6% (3 respondentes); “Educação”, com 17,6% (3 respondentes); “Construção”, com 11,8% (2 respondentes); e “Indústria”, com 11,8% (2 respondentes).

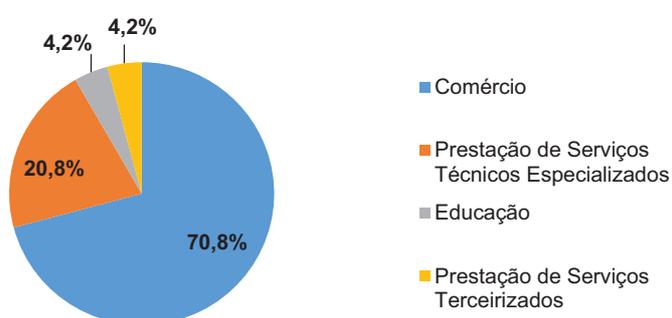
**Gráfico 4 - Resultados do procedimento de coleta aplicado eletronicamente por setor.**



**Fonte:** Dados da pesquisa.

O Gráfico 5 traz os resultados do procedimento aplicado presencialmente. Comparando com os resultados do Gráfico 4, é possível notar que houve um retorno mais significativo. Das 24 respostas divididas, o setor “Comércio” apresentou 70,8% (17 respondentes), “Prestação de Serviços Técnicos Especializados” ficou com 20,8% (5 respondentes), “Educação” e “Prestação de Serviços Terceirizados” ficaram com 4,2% e 1 respondente para cada setor.

**Gráfico 5 - Resultados do procedimento de coleta aplicado presencialmente por setor.**



**Fonte:** Dados da pesquisa.

Os Gráficos 6 e 7 comparam os resultados dos procedimentos por gênero. Presencialmente, o gênero “Feminino” resultou em 33,3% (8 respondentes) e o “Masculino”, em 66,7% (16 respondentes). No procedimento eletrônico, houve um maior equilíbrio nos resultados: “Feminino”, com 52,9% (9 respondentes), e “Masculino”, com 47,1% (8 respondentes).

**Gráficos 6 e 7 - Comparação dos resultados dos procedimentos por gênero.**

Gráfico 6 - Procedimento presencial.

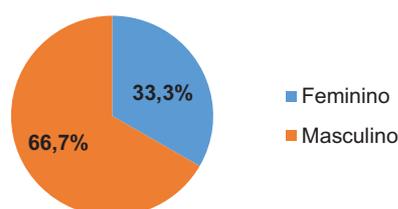
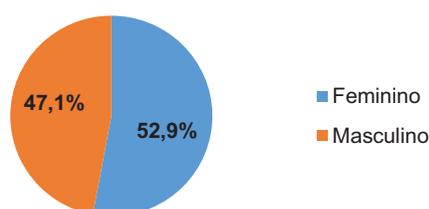


Gráfico 7 - Procedimento eletrônico.



**Fonte:** Dados da pesquisa.

Também é válido destacar que a abordagem presencial trouxe algumas observações sobre o comportamento do pequeno empresário da região, constatada durante a entrega e retirada do instrumento de coleta de dados.

Dentre as observações verificadas pelo pesquisador, percebeu-se o envolvimento do proprietário ou gestor com as atividades da organização, assumindo diversas funções simultaneamente. Também foi possível verificar que, em algumas oportunidades, no ato da entrega do instrumento de coleta de dados, a abordagem do pesquisador foi interrompida para que o gestor atendesse um cliente ou um funcionário.

É importante salientar que, apesar de o índice de retorno do procedimento presencial ter atingido 80% (24 respondentes), em algumas organizações, o pesquisador precisou retornar em mais de uma oportunidade para retirar a pesquisa em 20% dos casos (6 respondentes). Dentre as justificativas dos respondentes estavam a falta de tempo e a “correria” do dia a dia. Em alguns casos, o gestor pediu desculpa ao pesquisador por não tê-lo atendido prontamente.

Apesar de o procedimento não ter sido caracterizado pela observação, estas pequenas intercorrências não puderam ser negligenciadas pelo pesquisador. Nesse sentido, Sampieri *et al.* (2013, p.417) ressaltam a importância do papel do pesquisador, cuja função não se resume apenas a analisar dados, e sim, atuar como o próprio “meio de obtenção da informação”. Os autores também salientam a relevância de avaliar os ambientes de pesquisa, cujos aspectos naturais e cotidianos não podem ser negligenciados.

Em relação à aplicação do questionário eletrônico, houve uma abordagem inicial com os participantes da pesquisa. Contudo, a partir dos resultados apurados, o pesquisador considerou que as atividades cotidianas dos gestores das organizações localizadas no bairro de Campo Limpo prejudicaram a coleta de dados por meio desse procedimento, pois foi percebido que, em alguns casos, apesar de terem acesso à internet, poucos utilizam o meio eletrônico para exercer suas atividades de trabalho e acessar a caixa de *e-mails*.

Na segunda etapa da pesquisa, buscou-se agendar o atendimento com o gestor em uma data e horário oportunos para a realização da entrevista.

## 5.1 Resultados da pesquisa aplicada por meio de questionários eletrônico e presencial

Os resultados apurados nesta etapa permitiram algumas análises sobre o perfil dos gestores das pequenas empresas do bairro de Campo Limpo e das práticas de educação corporativa adotadas pelas organizações investigadas. Foi possível perceber que alguns respondentes demonstraram certo entendimento sobre o tema, porém, longe do conceito sobre educação corporativa defendido por Moscardini e Klein (2015).

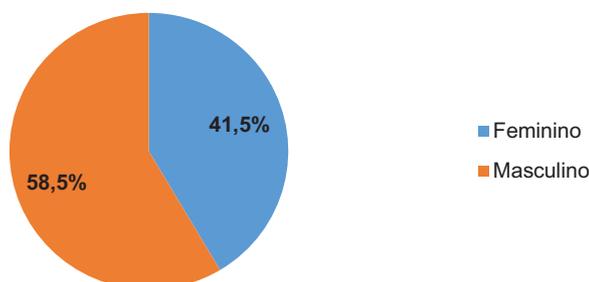
Nas próximas duas subseções, são apresentados os resultados da primeira etapa da pesquisa a partir da análise do perfil dos participantes e do entendimento dos impactos da educação profissional e sobre educação corporativa nas organizações.

### *a) Perfil dos participantes*

Para conhecer o perfil dos respondentes, elaboraram-se 5 perguntas fechadas, subdivididas em gênero, formação acadêmica, setor de atuação da organização, função ocupada na organização e tempo de trabalho na organização, e 3 perguntas abertas, abordando idade, segmento de atuação da organização e número de colaboradores.

#### **Questão 1.1 - Gênero:**

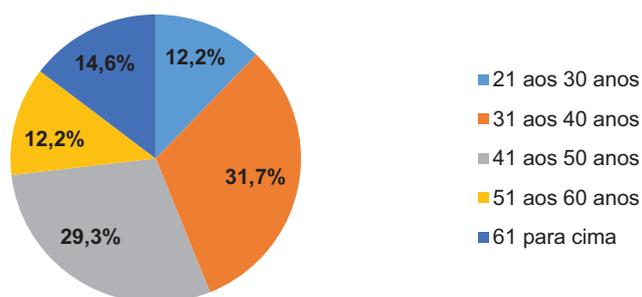
A pergunta 1.1 buscou conhecer o gênero dos respondentes. Como opções de resposta, foram inseridos os gêneros “Feminino”, “Masculino” e a opção “Outro”. Dos respondentes, 58,5% são do gênero “Masculino” (24 respondentes) e 41,5% do gênero “Feminino” (17 respondentes), totalizando 41 respondentes. Não houve nenhuma resposta com a opção “Outro”. Os dados constam no Gráfico 8.

**Gráfico 8 - Participantes por gênero.**

**Fonte:** Dados da pesquisa.

### Questão 1.2 - Idade:

A pergunta 1.2 foi aberta e buscou saber a idade do respondente. Para essa análise, foram estabelecidas cinco faixas de idade, e os resultados são apresentados no Gráfico 9: “21 aos 30”; “31 aos 40”; “41 aos 50”; “51 aos 60”; e “61 para cima”.

**Gráfico 9 - Faixa etária sem distinção de gênero.**

**Fonte:** Dados da pesquisa.

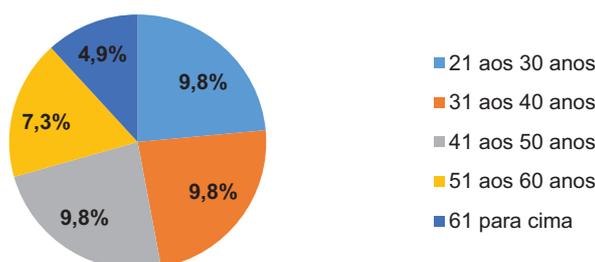
No Gráfico 9 é possível verificar que o baixo resultado da faixa etária dos “21 aos 30 anos”, com 12,2% (5 respondentes), mostra que o bairro de Campo Limpo é caracterizado por gestores ou proprietários mais experientes. Essa evidência é ratificada pelos resultados da faixa etária dos “31 aos 40 anos”, com 31,7% (13 respondentes), e dos “41 aos 50 anos”, com 29,3% (12 respondentes), que correspondem a 61% dos respondentes. Essas faixas etárias

destacadas indicam uma tendência de esses profissionais estarem em um processo de consolidação de carreira, assumindo o cargo de “Gerente/supervisor/encarregado” ou de “Proprietário” de pequenas empresas.

A faixa etária dos “51 aos 60 anos”, com 12,2% (5 respondentes), e a dos “60 para cima”, com 14,6% (6 respondentes), apresentam números mais homogêneos que os anteriores, indicando que estas faixas etárias compreendem profissionais mais estabelecidos e que atingiram boa parte dos seus objetivos de carreira.

Os Gráficos 10 e 11 mostram as análises a partir das estratificações da faixa etária por gênero.

**Gráfico 10 - Faixa etária do gênero “Feminino”.**



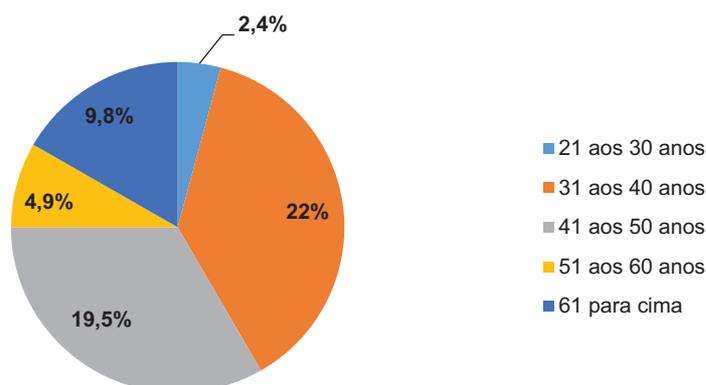
**Fonte:** Dados da pesquisa.

O Gráfico 10 traz os resultados por faixa etária do gênero “Feminino” que, comparado com o gênero “Masculino”, apresenta uma distribuição mais equitativa em todas as faixas etárias, o que pode indicar uma maturidade profissional por parte das mulheres desde faixas etárias consideradas menos experientes. Comparando-se com os resultados do Gráfico 9, o gênero “Feminino” corresponde a 80% (4 respondentes) na faixa etária dos “21 aos 30” contra 20% (1 respondente) do gênero “Masculino”.

Em comparação com o Gráfico 10, o Gráfico 11 aponta os resultados do gênero “Masculino” mais heterogêneos que o gênero “Feminino”, com números expressivos na faixa etária dos “31 aos 40”, com 22% (9 respondentes), e dos “41 aos 50”, com 19,5% (8 respondentes). Esses resultados indicam que o perfil do respondente da região inicia a maturidade profissional na faixa dos “31 aos 40”. Já as faixas etárias compreendidas dos “51

aos 60”, com 4,9% (2 respondentes), e dos “61 para cima”, com 9,8% (4 respondentes), apresentam, na mesma proporção, resultados semelhantes às mesmas faixas etárias do gênero “Feminino” dos “51 aos 60”, com 7,3% (2 respondentes), e dos “61 para cima”, com 4,9% (3 respondentes).

**Gráfico 11 - Faixa etária do gênero “Masculino”.**



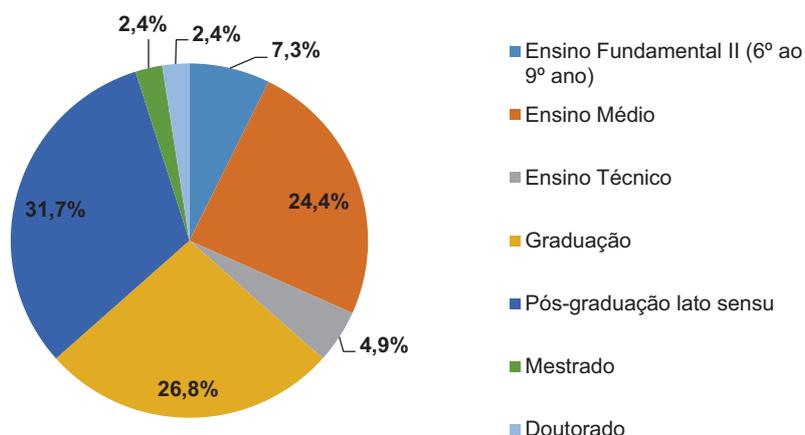
**Fonte:** Dados da pesquisa.

### **Questão 1.3 - Qual é sua formação acadêmica?**

A questão 1.3 buscou investigar a formação acadêmica dos participantes. A partir da estrutura educacional brasileira apresentada no Quadro 6, foram elencadas as opções para a escolha de resposta: “Ensino Fundamental I (1º ao 5º ano)”; “Ensino Fundamental II (6º ao 9º ano)”; “Ensino Médio”; “Ensino Técnico”; “Graduação”; “Pós-graduação *lato sensu*”; “Mestrado”; e “Doutorado”.

Dos 41 respondentes, 68,3% (28 respondentes) possuem algum tipo de formação acadêmica profissional: “Ensino Técnico”, com 4,9% (2 respondentes); “Graduação”, com 26,8% (11 respondentes); “Pós-graduação *lato sensu*”, com 31,7% (13 respondentes); “Mestrado”, com 2,4% (1 respondente); e “Doutorado”, com 2,4% (1 respondente). Não houve resposta para a opção “Ensino Fundamental I (1º ao 5º ano)”. Os resultados são apresentados no Gráfico 12.

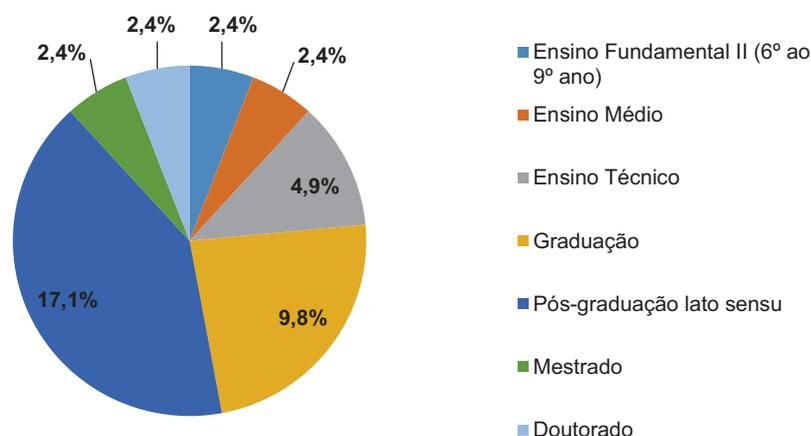
**Gráfico 12 - Formação acadêmica sem distinção de gênero.**



**Fonte:** Dados da pesquisa.

Aprofundando a questão 1.3, o Gráfico 13 mostra os resultados da formação acadêmica do gênero “Feminino”. É interessante salientar que o gênero “Feminino” apresenta respostas em praticamente todos os níveis de formação acadêmica, com uma razoável concentração nos níveis de “Graduação”, com 9,8% (4 respondentes), e “Pós-graduação *lato sensu*”, com 17,1% (7 respondentes). Houve também respondentes com títulos de “Mestrado” e “Doutorado”, ambos com 2,4% e 1 respondente. Os outros resultados foram: “Ensino Técnico”, com 4,9% (2 respondentes); “Ensino Médio” e “Ensino Fundamental II (6º ao 9º ano)”, ambos com 2,4% e 1 respondente.

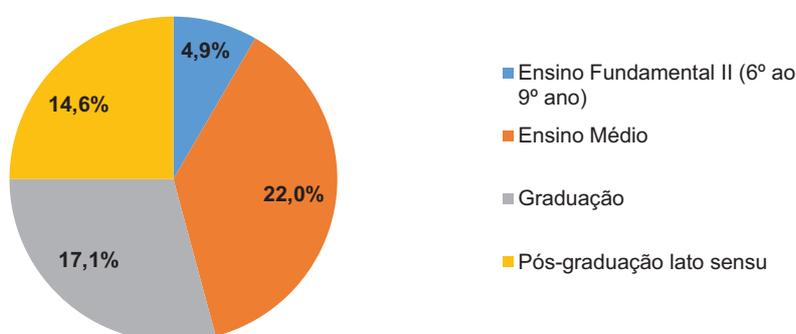
**Gráfico 13 - Formação acadêmica do gênero “Feminino”.**



**Fonte:** Dados da pesquisa.

Ao comparar os resultados do Gráfico 13 com o Gráfico 14, é possível verificar que a formação acadêmica dos respondentes do gênero “Masculino” se concentra em quatro níveis: “Ensino Fundamental II (6º ao 9º ano)”, com 4,9% (2 respondentes); “Ensino Médio”, com 22% (9 respondentes); “Graduação”, com 17,1% (7 respondentes); e “Pós-graduação *lato sensu*”, com 14,6% (6 respondentes). Para os níveis do “Ensino Técnico”, “Mestrado” ou “Doutorado” não houve resultados. Nessa perspectiva, nota-se que o gênero “Feminino” busca maior qualificação profissional se comparado ao gênero “Masculino”.

**Gráfico 14 - Formação acadêmica do gênero “Masculino”.**



**Fonte:** Dados da pesquisa.

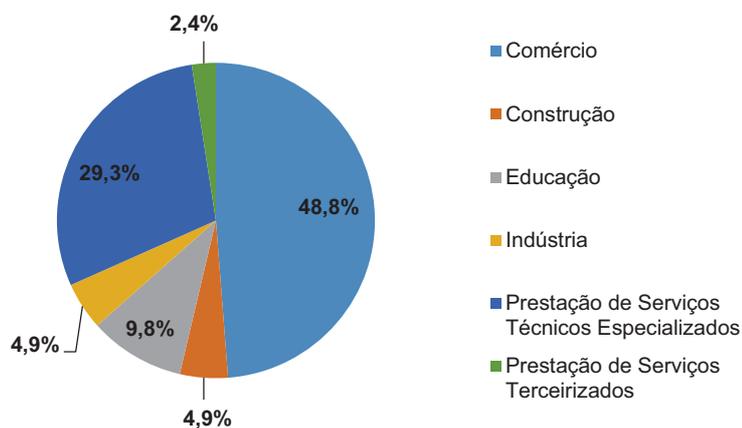
#### **Questão 1.4 - Qual é o setor de atuação da organização?**

A pergunta 1.4 foi direcionada ao entendimento do perfil do respondente da região quanto ao setor de atuação. As opções de resposta foram: “Comércio”; “Construção”; “Educação”; “Indústria”; “Prestação de Serviços Terceirizados”; “Prestação de Serviços Técnicos Especializados”; e “Transporte”.

O Gráfico 15 traz os resultados sobre esse panorama. O setor “Comércio” aparece com 48,8% (20 respondentes) e o setor “Prestação de Serviços Técnicos Especializados”, com 29,3% (12 respondentes), o que totaliza 78,1% (32 respondentes). A somatória desses dois setores de atividade econômica ratifica o perfil histórico do bairro de Campo Limpo, conforme explanado no capítulo 4, cujas atividades são concentradas em comércios e serviços prestados à população. Os outros resultados estão divididos em “Educação”, com 9,8% (4 respondentes), “Indústria”, com 4,9% (2 respondentes), “Construção”, com 4,9% (2

respondentes), e “Prestação de Serviços Terceirizados”, com 2,4% (1 respondente). Não houve respondentes para o setor de “Transporte”.

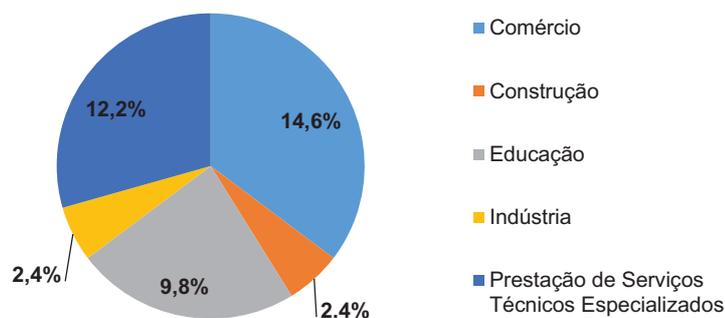
**Gráfico 15 - Visão geral da participação por setor de atuação sem distinção de gênero.**



**Fonte:** Dados da pesquisa.

Seguindo a mesma linha de análise das questões anteriores, o Gráfico 16 traz os resultados do gênero “Feminino”. É válido ressaltar que todos os respondentes do setor “Educação” são do gênero “Feminino”, totalizando 9,8% (4 respondentes). Os outros resultados estão divididos em “Comércio”, com 14,6% (6 respondentes), “Prestação de Serviços Técnicos Especializados”, com 12,2% (5 respondentes), “Indústria” e “Construção”, ambos com 2,4% e 1 respondente.

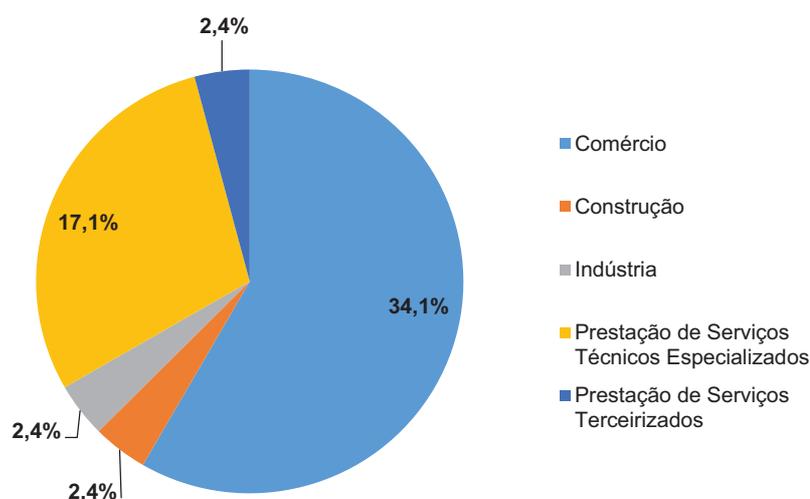
**Gráfico 16 - Concentração do gênero “Feminino” por setor de atuação.**



**Fonte:** Dados da pesquisa.

O perfil do gênero “Masculino” apresentado no Gráfico 17 aponta para uma significativa atuação no “Comércio”, com 34,1% (14 respondentes), e “Prestação de Serviços Técnicos Especializados”, com 17,1% (7 respondentes), valores que correspondem a 51,2% dos respondentes. Os demais resultados são: “Construção”, com 2,4% (1 respondente); “Indústria” e “Prestação de Serviços Terceirizados”, ambos com 2,4% e 1 respondente.

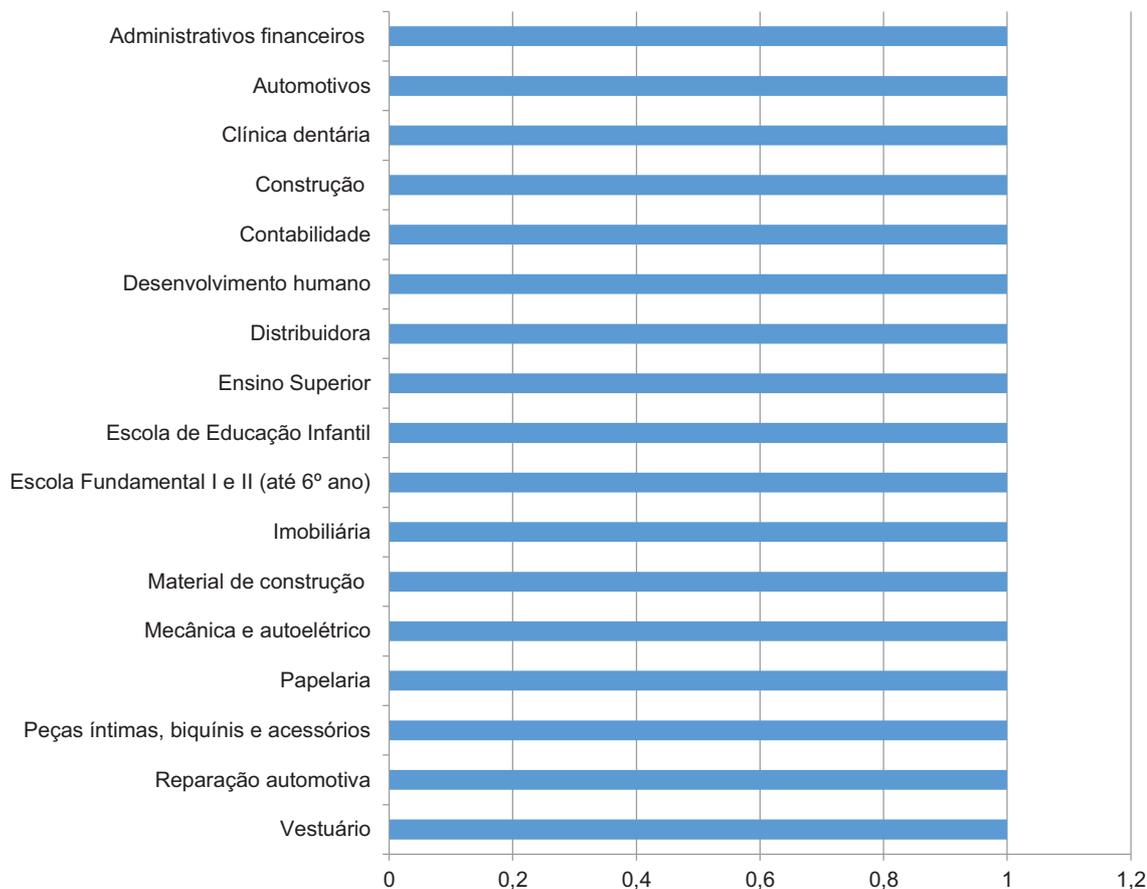
**Gráfico 17 - Concentração do gênero “Masculino” por setor de atuação.**



**Fonte:** Dados da pesquisa.

#### **Questão 1.5 - Qual é o segmento de atuação da organização?**

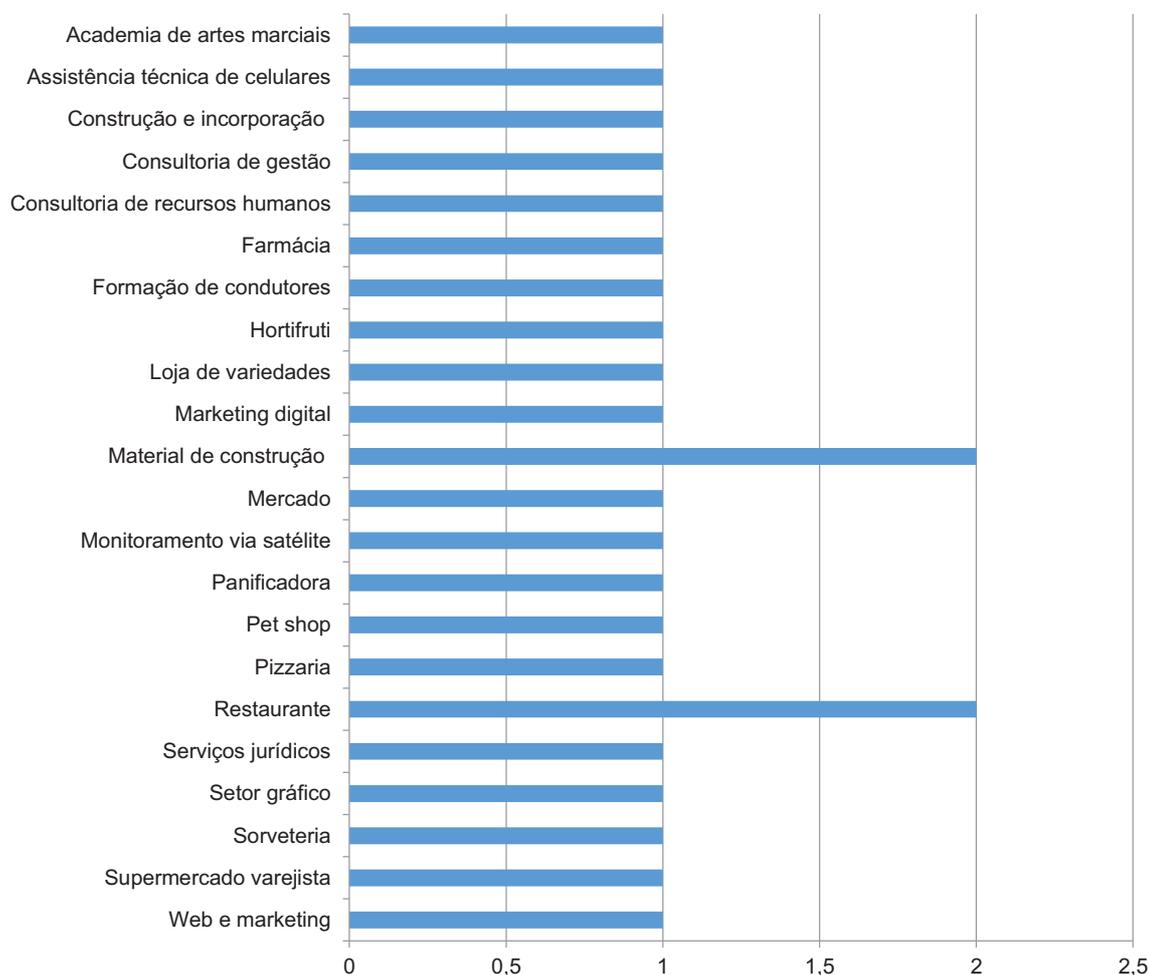
A questão 1.5 foi aberta e buscou entender, de maneira espontânea, o segmento de atuação do respondente. Dos resultados, foram identificados 39 segmentos distintos, e os resultados foram ordenados pelos gêneros “Feminino” e “Masculino”, sendo apresentados, respectivamente, nos Gráficos 18 e 19.

**Gráfico 18 - Concentração do gênero “Feminino” por segmento de atuação.**

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Como o objetivo do pesquisador foi enumerar a quantidade de segmentos de atuação dos respondentes, a única observação que deve ser feita está nos segmentos “Restaurante” (2 respondentes) e “Material de construção” (2 respondentes), os dois únicos segmentos em que houve frequência maior que uma organização respondente. Essa observação pode ser constatada no Gráfico 19.

**Gráfico 19 - Concentração do gênero “Masculino” por segmento de atuação.**



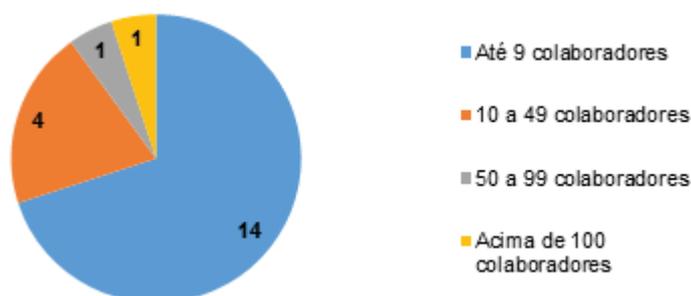
**Fonte:** Dados da pesquisa.

### **Questão 1.6 - Qual é o número de colaboradores?**

A questão 1.6 foi aberta e procurou entender a relação da quantidade de organizações e o número de colaboradores, divididas por setores de acordo com a classificação do porte das empresas apresentada no Quadro 3.

Os Gráficos 20, 21, 22, 23 e 24 apresentam os resultados quantificados da questão 1.6. O Gráfico 20 expõe os resultados do setor “Comércio”, em que é possível verificar que 18 dos 20 respondentes pertencem ao porte das micro ou pequenas empresas. Os outros 2 respondentes são de organizações de portes maiores (médio e grande), porém, os resultados não afetam a pesquisa, pois os respondentes já atuaram em empresas de menor porte e ambos atuam no bairro de Campo Limpo.

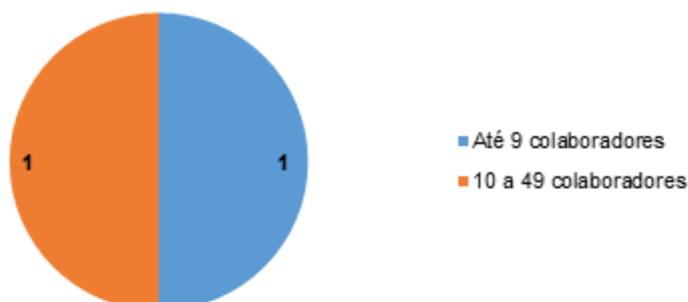
**Gráfico 20 - Relação da quantidade de organizações por número de colaboradores no setor “Comércio”.**



**Fonte:** Dados da pesquisa.

O Gráfico 21 apresenta os resultados do setor de “Construção”, cujos respondentes pertencem a organizações de pequeno porte.

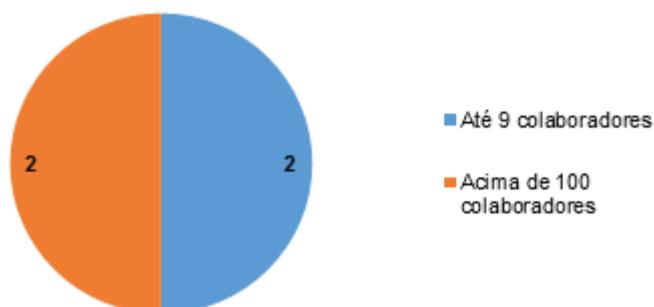
**Gráfico 21 - Relação da quantidade de organizações por número de colaboradores no setor “Construção”.**



**Fonte:** Dados da pesquisa.

O Gráfico 22 apresenta os resultados do setor “Educação”, em que 2 dos 4 respondentes atuam em organizações consideradas de grande porte; os outros 2 respondentes trabalham em organizações de pequeno porte. No entanto, assim como o caso apresentado no Gráfico 20, os respondentes que atuam em organizações de grande porte também já trabalharam em organizações de pequeno porte, fator que não prejudica a apuração dos resultados.

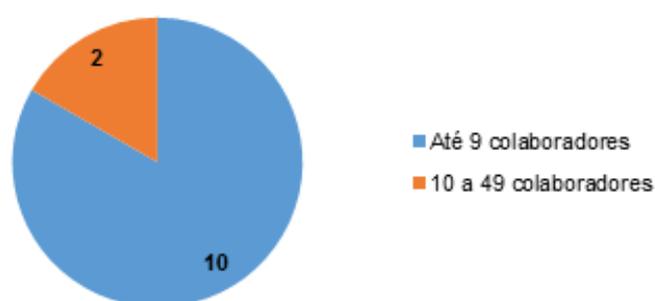
**Gráfico 22 - Relação da quantidade de organizações por número de colaboradores no setor “Educação”.**



**Fonte:** Dados da pesquisa.

No Gráfico 23, todas as organizações estão qualificadas como micro ou pequenas empresas no setor de “Prestação de Serviços Técnicos Especializados”.

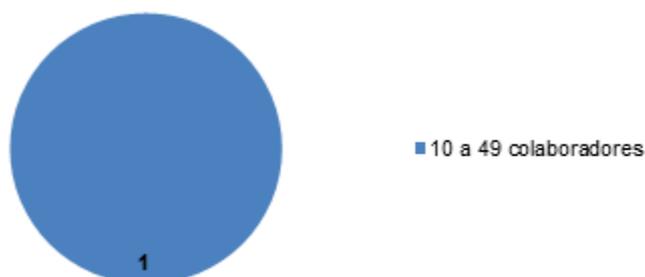
**Gráfico 23 - Relação da quantidade de organizações por número de colaboradores no setor “Prestação de Serviços Técnicos Especializados”.**



**Fonte:** Dados da pesquisa.

O Gráfico 24 apresenta apenas uma organização classificada como pequena empresa no setor de “Prestação de Serviços Terceirizados”.

**Gráfico 24 - Relação da quantidade de organizações por número de colaboradores no setor “Prestação de Serviços Terceirizados”.**



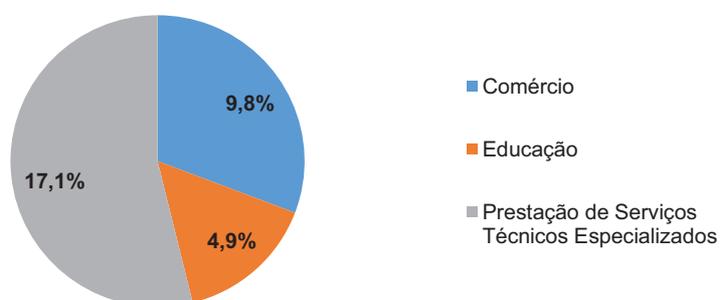
**Fonte:** Dados da pesquisa.

### Questão 1.7 - Qual é seu cargo na organização?

A pergunta 1.7 foi relacionada ao cargo exercido pelo respondente, e as opções de resposta foram: “Proprietário(a)”; “Gerente/supervisor(a)/encarregado(a)”; e “Exerço outro cargo. Qual?”. Os resultados constam nos Gráficos 25, 26, 27, 28 e 29, classificados por ordem de “Cargo exercido” e dos gêneros “Feminino” e “Masculino”.

O Gráfico 25 mostra os resultados do gênero “Feminino” enquanto “Proprietária” da organização.

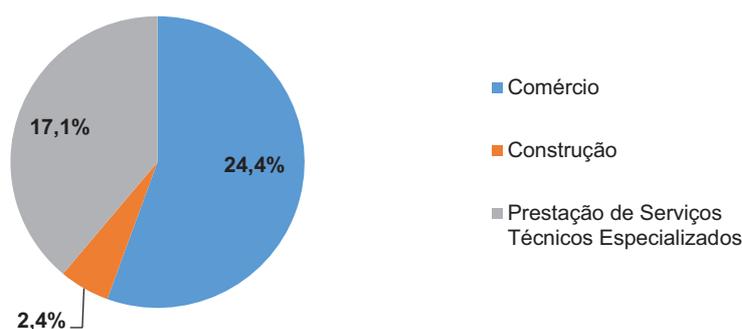
**Gráfico 25 - Cargo exercido por setor e gênero “Feminino” enquanto “Proprietária” da empresa.**



**Fonte:** Dados da pesquisa.

O Gráfico 26 aponta os resultados do gênero “Masculino” enquanto proprietário da organização. Comparando os resultados dos Gráficos 25 e 26, é possível verificar que o gênero “Masculino” exerce uma posição de liderança mais acentuada no setor “Comércio” em relação ao gênero “Feminino”, sendo 24,4% (10 respondentes) do gênero “Masculino”, contra 9,8% (4 respondentes) do gênero “Feminino”. No setor “Prestação de Serviços Técnicos Especializados”, há um equilíbrio: 17,1% (7 respondentes) para ambos os gêneros. No setor “Educação”, o gênero “Feminino” sobressai, com 4,9% (2 respondentes). Já no setor “Construção”, o gênero “Masculino” possui 2,4% (1 respondente) de participação.

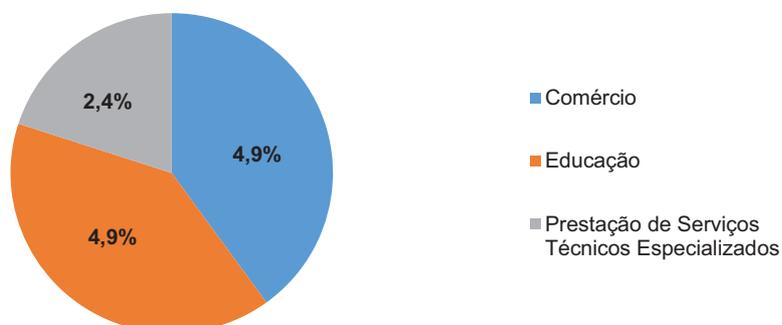
**Gráfico 26 - Cargo exercido por setor e gênero “Masculino” enquanto “Proprietário” da empresa.**



**Fonte:** Dados da pesquisa.

Quando o cargo mencionado é “Gerente/supervisora/encarregada”, há uma homogeneidade nos resultados: “Comércio”, com 4,9% (2 respondentes); “Educação”, com 4,9% (2 respondentes); e “Prestação de Serviços Técnicos Especializados”, com 2,4% (1 respondente). Os resultados são apresentados no Gráfico 27.

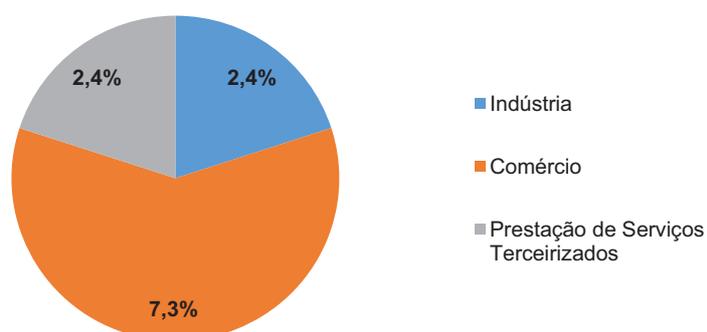
**Gráfico 27 - Cargo exercido por setor e gênero “Feminino” enquanto “Gerente/supervisora/encarregada” da empresa.**



**Fonte:** Dados da pesquisa.

O Gráfico 28 apresenta os resultados do gênero “Masculino”, cujo resultado aparece no setor “Comércio” com números de respondentes superiores se comparados ao gênero “Feminino”: “Comércio”, com 7,3% (3 respondentes); “Indústria” e “Prestação de serviços”, ambos com 2,4% e 1 respondente para cada setor de atuação.

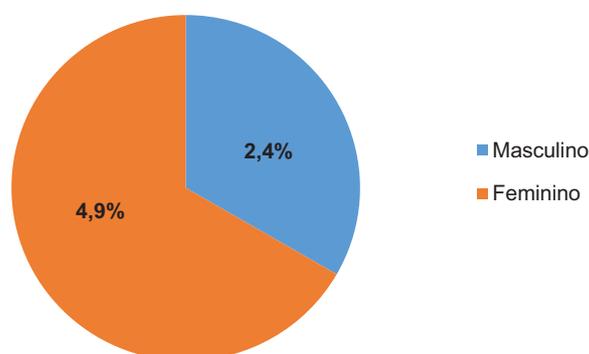
**Gráfico 28 - Cargo exercido por setor e gênero “Masculino” enquanto “Gerente/supervisor/encarregado” da empresa.**



**Fonte:** Dados da pesquisa.

No Gráfico 29 são apontados os resultados da relação de outros cargos exercidos pelos gêneros “Feminino” e “Masculino” e que participaram da pesquisa. Devido ao número pequeno de respondentes, para esse gráfico, a análise foi realizada por gênero, e não por setor. No gênero “Feminino”, o resultado foi de 4,9% (2 respondentes), e os respondentes atuam na “Construção” e na “Indústria”. No gênero “Masculino”, o resultado foi de 2,4% (1 respondente) e sua atuação é no “Comércio”.

**Gráfico 29 - Relação de “Outros cargos exercidos” pelos gêneros “Feminino” e “Masculino”.**



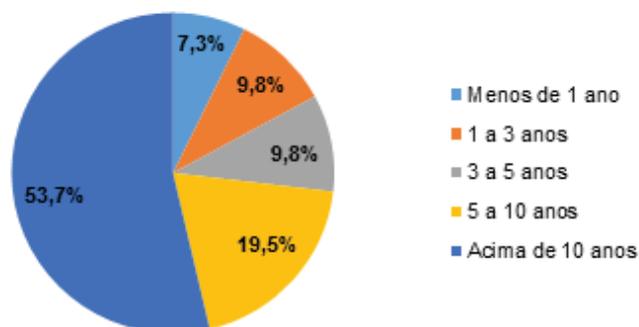
**Fonte:** Dados da pesquisa.

### **Questão 1.8 - Há quanto tempo você trabalha na organização?**

A pergunta 1.8 averiguou o tempo de trabalho do respondente na organização. As opções de resposta foram: “Menos de 1 ano”; “1 a 3 anos”; “3 a 5 anos”; “5 a 10 anos”; e “Acima de 10 anos”.

Os resultados apresentados no Gráfico 30 mostram que os respondentes que atuam entre “5 a 10 anos” e “Acima de 10 anos” correspondem à 73,2% (30 respondentes), indicando que os profissionais que atuam nas pequenas empresas da região já possuem uma maturidade como gestores da organização. Os demais resultados são: “1 a 3 anos”: 9,8% (4 respondentes); “3 a 5 anos”: 9,8% (4 respondentes); e “Menos de 1 ano”: 7,3% (3 respondentes).

**Gráfico 30 - Tempo de trabalho na organização sem distinção de gênero.**



**Fonte:** Dados da pesquisa.

Com o objetivo de ampliar o entendimento sobre o perfil de atuação do gênero “Feminino”, cruzou-se os dados do “Setor” e “Cargo” exercido na organização pelo respondente. Os resultados são apresentados no Gráfico 31.

Os resultados para os respondentes com “Menos de 1 ano” totalizam 4,9% (2 respondentes), sendo 1 respondente atuando no “Comércio” como “Proprietária” e a outra respondente trabalhando em uma organização de “Prestação de Serviços Técnicos Especializados”, exercendo o cargo de “Gerente/supervisora/encarregada”.

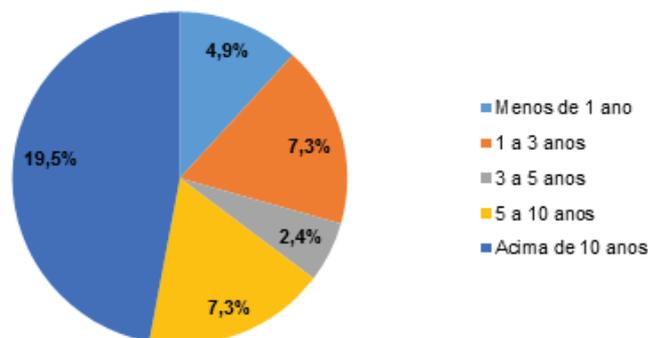
Para o período de “1 a 3 anos”, o resultado é de 7,3% (3 respondentes), sendo 2 respondentes atuando na “Educação” e a outra respondente trabalhando como “Prestador de Serviços Técnicos Especializados”, sendo todas as respondentes “Proprietárias”.

Para o período de “3 a 5 anos”, o resultado é de 2,4% (1 respondente), com atuação no “Comércio” e exercendo o cargo de “Gerente/supervisora/encarregada”.

Para o período de “5 a 10 anos”, o resultado é de 7,3% (3 respondentes), sendo 1 respondente na “Construção” como “Associada”, 1 na “Indústria”, atuando como “Assistente comercial”, e outra na “Educação”, exercendo o cargo de “Gerente/supervisora/encarregada”.

Para o período “Acima de 10 anos”, o resultado é de 19,5% (8 respondentes) e está dividido no setor “Comércio”, com 4 respondentes, sendo 3 “Proprietárias” e 1 exercendo o cargo de “Gerente/supervisora/encarregada”, 1 respondente no setor “Educação”, sendo “Proprietária”, e “Prestador de Serviços Técnicos Especializados”, com 3 respondentes, sendo 2 “Proprietárias” e 1 respondente exercendo o cargo de “Gerente/supervisora/encarregada”.

**Gráfico 31 - Tempo de trabalho na organização do gênero “Feminino”.**



**Fonte:** Dados da pesquisa.

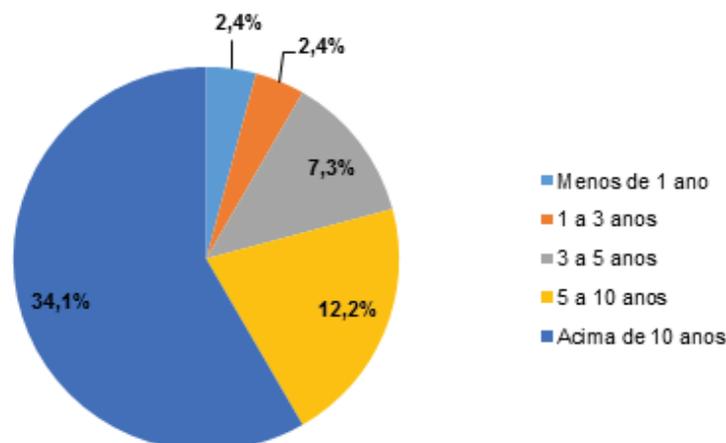
O Gráfico 32 traz os resultados do período de atuação do gênero “Masculino”. O resultado para respondentes com “Menos de 1 ano” totaliza 2,4% (1 respondente), sendo 1 respondente atuando no “Comércio”. O resultado se repetiu para os respondentes com “1 a 3 anos”, com 2,4% (1 respondente), mas atuando como “Prestador de Serviços Técnicos Especializados”. Ambos respondentes são “Proprietários”.

Para o período de “3 a 5 anos”, o resultado é de 7,3% (3 respondentes), com atuação no setor de “Prestação de Serviços Técnicos Especializados”. Ambos os respondentes são “Proprietários”.

Para o período de “5 a 10 anos”, o resultado é de 12,2% (5 respondentes), com 4 respondentes atuando no “Comércio”, sendo 2 como “Proprietários”, 1 exercendo o cargo de “Gerente/supervisor/encarregado” e 1 como “Analista de compras”. O outro respondente atua como “Prestador de Serviços Técnicos Especializados” e é “Proprietário” da organização.

O período “Acima de 10 anos” corresponde ao maior número de respostas: 34,1% (9 respondentes). O setor “Comércio” aparece com 9 respondentes, sendo 7 “Proprietários” e 2 exercendo o cargo de “Gerente/supervisor/encarregado”. O setor de “Construção” aparece com 1 respondente como “Proprietário”. No setor “Indústria”, o resultado aponta 1 respondente atuando como “Gerente/supervisor/encarregado”. O setor “Prestação de Serviços Técnicos Especializados” aparece com 2 respondentes como “Proprietários” e o setor de “Prestação de Serviços” aparece com 1 respondente no cargo de “Gerente/supervisor/encarregado”.

**Gráfico 32 - Período de atuação na organização do gênero “Masculino”.**



**Fonte:** Dados da pesquisa.

Na próxima subseção, são apresentados os resultados da segunda parte do questionário.

*b) Opinião sobre educação profissional e educação corporativa*

Os objetivos da segunda parte do questionário foram entender a importância da formação escolar do colaborador e investigar as práticas de educação corporativa adotadas pelas pequenas empresas da amostra.

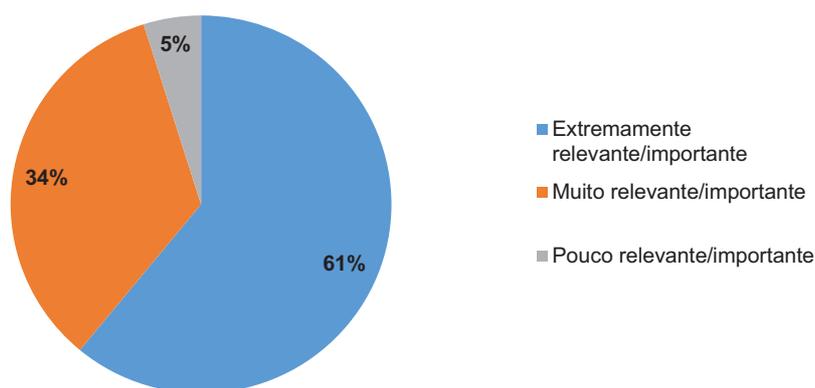
Para atingir os objetivos da pesquisa, foram elaboradas 8 perguntas fechadas sobre impacto da formação escolar na vida do colaborador, aproximação entre escola e empresa, participação em qualificação profissional, tipo de qualificação profissional, promoção de ação de educação corporativa, probabilidade de realização de ação de educação corporativa e motivo de impedimento para a realização de ação de educação corporativa, duas perguntas abertas, sobre o entendimento do respondente sobre educação corporativa, outra de recomendações dos respondentes sobre práticas de educação para as pequenas empresas e um quadro baseado nos estudos de Moscardini e Klein (2015) de ações educacionais que podem potencializar as competências dos colaboradores nas organizações.

**Questão 2.1 - De acordo com sua experiência, a formação escolar na vida profissional do colaborador pode ser considerada:**

A pergunta 2.1 buscou entender os impactos da formação profissional na vida do colaborador. As opções de resposta foram: “Extremamente relevante/importante”; “Muito relevante/importante”; “Indiferente/neutra”; “Pouco relevante/importante”; e “Irrelevante”.

Dos resultados, 61% (25 respondentes) consideram “Extremamente relevante/importante”, 34% (14 respondentes) entendem ser “Muito relevante/importante” e apenas 5% (2 respondentes) consideram “Pouco relevante/importante”. Os resultados constam no Gráfico 33 e ratificam a importância da formação escolar na vida do colaborador para essa amostra.

**Gráfico 33 - Formação escolar na vida do colaborador.**



**Fonte:** Dados da pesquisa.

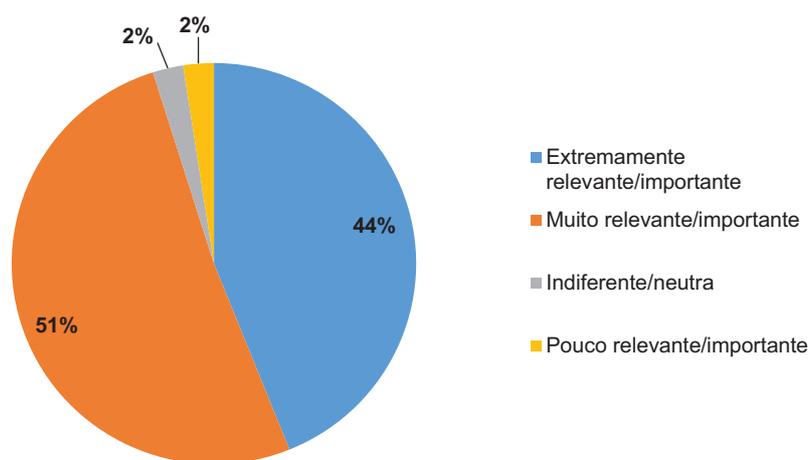
**Questão 2.2 - Na sua visão, a aproximação entre escola e empresa no processo de formação do profissional é:**

A pergunta 2.2 analisou a visão do respondente sobre a aproximação entre escola e empresa no processo de formação do profissional. As opções de resposta foram: “Extremamente relevante/importante”; “Muito relevante/importante”; “Indiferente/neutra”; “Pouco relevante/importante”; e “Irrelevante”.

Os respondentes consideram em 44% (18 respondentes) “Extremamente relevante/importante” a aproximação entre escola e empresa e 51% (21 respondentes)

entendem como “Muito importante/relevante”. Os outros 4% ficaram divididos em “Indiferente/neutra” e “Pouco relevante/importante”, ambos com 2% e 1 respondente. Os resultados constam no Gráfico 34 e, assim como os resultados da questão 2.1 e ratificam a importância da escola no processo de formação do profissional.

**Gráfico 34 - Aproximação entre escola e empresa na formação profissional.**

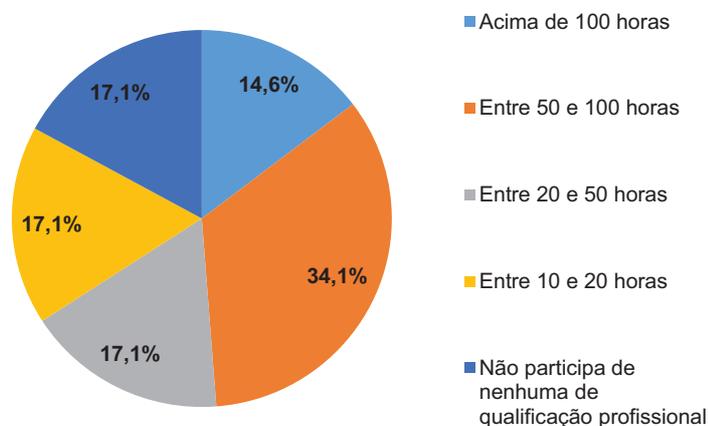


**Fonte:** Dados da pesquisa.

**Questão 2.3 - A frequência que eu me qualifico anualmente é de aproximadamente:**

A pergunta 2.3 está relacionada à frequência de qualificação profissional em carga horária anual. As opções de resposta foram: “Acima de 100 horas”; “Entre 50 e 100 horas”; “Entre 20 e 50 horas”; “Entre 10 e 20 horas”; e “Não participa de nenhuma qualificação profissional”. Os resultados constam no Gráfico 35.

**Gráfico 35 - Frequência da qualificação profissional aproximada em carga horária anualmente.**



**Fonte:** Dados da pesquisa.

Dos resultados apurados, é possível verificar que há uma distribuição equitativa nas respostas “Não participa de nenhuma qualificação profissional”, “Entre 10 e 20 horas” e “Entre 20 e 50 horas”, totalizando, para cada resposta, 17,1% (7 respondentes). Próximo desses resultados aparece a resposta “Acima de 100 horas”, com 14,6% (6 respondentes). Nessa questão, a resposta que mais se destaca é “Entre 50 e 100 horas”, com 34,1% (14 respondentes), o que indica um esforço do gestor em se qualificar profissionalmente.

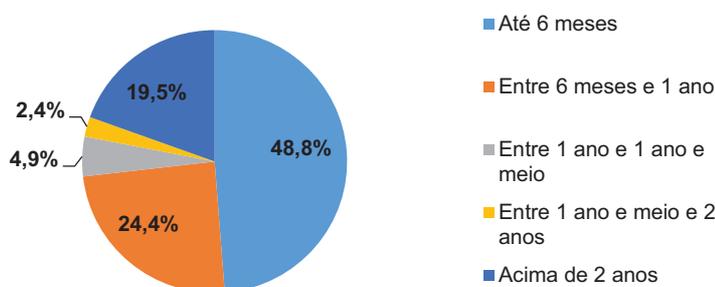
**Questão 2.4 - A última vez em que participei de algum tipo de qualificação profissional foi:**

A questão 2.4 tratou de analisar o período da última qualificação realizada pelo respondente. As opções de resposta foram: “Até 6 meses”; “Entre 6 meses e 1 ano”; “Entre 1 ano e 1 ano e meio”; “Entre 1 ano e meio e 2 anos”; e “Acima de 2 anos”.

É interessante verificar que os respondentes realizaram algum tipo de qualificação nos últimos 12 meses, sendo “Até 6 meses” com 48,8% (20 respondentes) e “Entre 6 meses e 1 ano” com 24,4% (10 respondentes), o que totaliza 73,2% (32 respondentes). Para a resposta “Acima de 2 anos”, o resultado é de 19,5% (8 respondentes), apontando para um número considerável de gestores que não se qualificam há pelo menos 2 anos. Os demais resultados se concentram nos intervalos “Entre 1 ano e 1 ano e meio”, com 4,9% (2 respondentes), e “Entre

1 ano e meio e 2 anos”, com 2,4% (1 respondente). A síntese dos resultados é apresentada no Gráfico 36.

**Gráfico 36 - Última participação em algum tipo de qualificação profissional.**

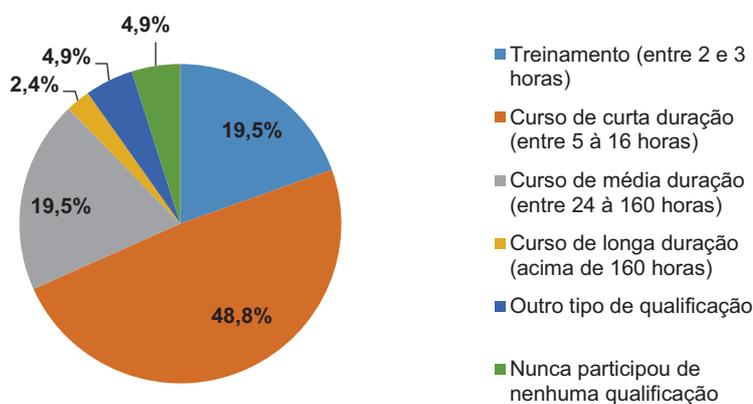


**Fonte:** Dados da pesquisa.

**Questão 2.5 - Assinale qual foi o último tipo de qualificação profissional de que você participou:**

A pergunta 2.5 procurou saber qual foi o último tipo de qualificação de que o respondente participou. As opções foram: “Treinamento (entre 2 e 3 horas)”; “Curso de curta duração (entre 5 e 16 horas)”; “Curso de média duração (entre 24 e 160 horas)”; “Curso de longa duração (acima de 160 horas)”; e “Outra qualificação”. Para a opção “Outra qualificação”, permitiu-se a resposta espontânea do participante por meio do preenchimento de lacuna. Os resultados são apresentados no Gráfico 37.

**Gráfico 37 - Última qualificação profissional realizada.**



**Fonte:** Dados da pesquisa.

Os resultados do Gráfico 37 apontam para uma tendência de respostas como última participação em cursos de “Curta duração (entre 5 e 16 horas)”, com 48,8% (20 respondentes), seguido por “Curso de média duração (entre 24 e 160 horas)” e “Treinamento (entre 2 e 3 horas), ambas as opções de resposta com 19,5% (8 respondentes). As opções “Nunca participou de nenhuma qualificação” e “Outro tipo de qualificação” somaram cada uma 4,9% (2 respondentes). A opção “Curso de longa duração (acima de 160 horas)” resultou em 2,4% (1 respondente).

Para completar a análise, houve ainda duas respostas na opção “Outra qualificação”. A primeira foi relacionada a uma participação do respondente em uma feira de negócios. A outra resposta foi: “Não tive nenhuma; minha experiência foi no dia-a-dia”. Como essa resposta foi obtida por meio do questionário presencial, o próprio respondente explicou os motivos da resposta, justificando que, para ele, a formação é concebida no cotidiano e na troca de experiências da atividade que ele exerce.

Comparando os resultados dos Gráficos 35, 36 e 37, é possível analisar que, apesar de os respondentes apresentarem uma frequência razoável de qualificação profissional anual em carga horária “Entre 50 e 100 horas” e “Acima de 100 horas”, com 65,8%, e participação em qualificação profissional nos intervalos de “Até 6 meses” e “6 meses e 1 ano”, com 73,2%, os tipos de qualificação profissional realizada pelos respondentes se concentram em “Treinamento (entre 2 e 3 horas)”, com 19,5%, e “Curso de curta duração (entre 5 e 16 horas)”, com 48,8%, o que pode indicar a indisponibilidade de tempo para realização de cursos de maior carga horária.

### **Questão 2.6 - Comente seu entendimento sobre educação corporativa.**

A questão 2.6 foi aberta e direcionada ao entendimento do respondente sobre educação corporativa. Para melhor averiguação das opiniões, foram elaborados os Quadros 19 e 20, representando, respectivamente, as respostas dos gêneros “Feminino” e “Masculino”. Além da resposta, outras informações complementam os quadros: “Procedimento de coleta”; “Idade”; “Setor de atuação/cargo”; e “Formação acadêmica”.

O Quadro 19 traz as respostas do gênero “Feminino” sobre o entendimento em educação corporativa.

**Quadro 19 - Respostas da questão 2.6, sobre entendimento em educação corporativa pelo gênero “Feminino”.**

Respondente	Procedimento de coleta	Idade	Setor de atuação/ Cargo	Formação acadêmica	Resposta
1	Eletrônico	30	Comércio/ Gerente/supervisora/ encarregada	Pós- graduação <i>lato sensu</i>	Educação Corporativa é extremamente importante para o crescimento profissional e da empresa, pois através da educação, trazemos nossas qualificações e crescemos junto com a empresa.
2	Eletrônico	35	Comércio/ Proprietária	Pós- graduação <i>lato sensu</i>	É quando a empresa busca o desenvolvimento de seus colaboradores com a finalidade de aumentar sua produtividade, reduzir custos, alcançar metas e seu crescimento.
3	Eletrônico	62	Construção/ Associada	Pós- graduação <i>lato sensu</i>	Formação promovida pela organização/empresa.
4	Eletrônico	34	Educação/ Proprietária	Graduação	Qualificação de mão de obra. Precisa ser significativa.
5	Eletrônico	53	Educação/ Gerente/supervisora/ encarregada	Doutorado	Ação educativa exercida pelas organizações para a formação de competências.
6	Eletrônico	47	Educação/ Proprietária	Mestrado	No meu ponto de vista, a educação corporativa é uma estratégia organizacional que potencializa a diferenciação da empresa ante os seus concorrentes. Além disso, é preciso considerar que toda educação promove a humanização de pessoas, auxiliando a criar uma sociedade melhor.
7	Eletrônico	33	Indústria/ Assistente comercial	Ensino técnico	Não conheço muito esse ramo.
8	Eletrônico	36	Prestação de Serviços Técnicos Especializados/	Pós- graduação <i>lato sensu</i>	Quando a organização estabelece um processo de aprendizagem que tenha

Respondente	Procedimento de coleta	Idade	Setor de atuação/ Cargo	Formação acadêmica	Resposta
			Proprietária		como prioridade a obtenção e disseminação do conhecimento.
9	Eletrônico	50	Prestação de Serviços Técnicos Especializados/ Gerente/supervisora/ encarregada	Pós-graduação <i>lato sensu</i>	Aquela voltada para ampliar os conhecimentos na área de atuação da empresa.
10	Presencial	29	Comércio/ Proprietária	Pós-graduação <i>lato sensu</i> )	Aprendizado, conhecimento, treinamento, qualificação para colaboradores/funcionários pela empresa e com uma equipe mais bem capacitada, a empresa consegue melhores resultados.
11	Presencial	58	Prestação de Serviços Técnicos Especializados/ Proprietária	Graduação	Qualificação é muito importante para bom processo corporativo, em que cada um tem que cumprir suas tarefas.
12	Presencial	53	Prestação de Serviços Técnicos Especializados/ Proprietária	Graduação	São treinamentos constantes, qualificação da mão de obra da organização, com foco na qualidade individual ou conjunta da equipe, visando à atualização constante para a melhoria da qualidade.
13	Presencial	28	Comércio/ Gerente/supervisora/ encarregada	Ensino Médio	Não opinou.
14	Presencial	49	Comércio / Proprietária	Ensino Técnico	Não opinou.
15	Presencial	50	Educação/ Proprietária	Pós-graduação <i>lato sensu</i>	Seria um caminho alternativo para à disponibilidade de profissionais com conhecimentos apropriados a determinadas atividades sem depender de instituições externas à

Respondente	Procedimento de coleta	Idade	Sector de atuação/ Cargo	Formação acadêmica	Resposta
					empresa.
16	Presencial	25	Prestação de Serviços Técnicos Especializados/ Gerente/supervisora/ encarregada	Graduação	É um processo de aprendizagem para agregar conhecimento e soluções.
17	Presencial	61	Comércio/ Proprietária	Ensino Fundamental II (6º ao 9º ano)	Acho excelente para equipe toda.

**Fonte:** Dados da pesquisa.

As respostas das participantes 7, 13, 14 e 17 devem ser pontuadas. A participante 7 respondeu que “Não conheço muito esse ramo”. Já as participantes 13 e 14 não responderam à questão. A participante 17 respondeu “Acho excelente para equipe toda”, o que pressupõe uma falta de entendimento da respondente sobre educação corporativa. É interessante notar que a formação acadêmica das respondentes não atingiu o nível superior: respondentes 7 e 14 (Ensino Técnico); respondente 13 (Ensino Médio); e a respondente 17 (Ensino Fundamental II - 6º ao 9º ano).

Em contrapartida, as outras respondentes (ao todo, 13) possuem “Graduação”, “Pós-graduação *lato sensu*”, “Mestrado” ou “Doutorado”. É interessante notar que, no gênero “Feminino”, o entendimento sobre educação corporativa pode estar ligado à formação acadêmica, e esse fator permitiu respostas mais abrangentes sobre o tema.

É relevante destacar a resposta da participante 6, que considera a educação corporativa como “Uma estratégia organizacional que potencializa a diferenciação da empresa ante os seus concorrentes. Além disso, é preciso considerar que toda educação promove a humanização de pessoas, auxiliando a criar uma sociedade melhor”. A observação sobre “humanização de pessoas” pode contribuir para a elaboração de propostas em educação corporativa para as pequenas empresas, visto que, para serem competitivas, as organizações precisam valorizar o capital humano (LIMONGI-FRANÇA, 2012).

Para ampliar a discussão da questão 2.6, o Quadro 20 traz os resultados do entendimento do gênero “Masculino” sobre a educação corporativa.

**Quadro 20 - Respostas da questão 2.6, sobre entendimento em educação corporativa pelo gênero “Masculino”.**

Respondente	Procedimento de coleta	Idade	Setor de atuação/ Cargo	Formação acadêmica	Resposta
1	Eletrônico	36	Comércio/ Analista de compras	Pós-graduação <i>lato sensu</i>	Treinamento voltado aos colaboradores não somente para qualificar no ambiente que se trabalha, mas também para identificar qualidades individuais e potencializar as mesmas.
2	Eletrônico	72	Construção/Proprietário	Graduação	Atualização contínua.
3	Eletrônico	62	Indústria/Gerente/ supervisor/encarregado	Pós-graduação <i>lato sensu</i>	Desenvolvimento e capacitação dos colaboradores para compreender as necessidades da empresa e o perfil requerido dos colaboradores para satisfazer essas necessidades.
4	Eletrônico	34	Prestação de Serviços Técnicos Especializados/ Proprietário	Graduação	Esta educação tem seu viés de motivação a um colaborador, não só pelo fato de capacitar pessoas com conhecimentos específicos, mas também elevar os níveis de profissionais no mercado.
5	Eletrônico	28	Prestação de Serviços Técnicos Especializados/ Proprietário	Graduação	Importante, porém pouco aplicada e, quando aplicada, com pouca eficiência ou até

Respondente	Procedimento de coleta	Idade	Setor de atuação/ Cargo	Formação acadêmica	Resposta
					mesmo interesse.
6	Eletrônico	38	Prestação de Serviços Técnicos Especializados/ Proprietário	Pós-graduação <i>lato sensu</i>	É fundamental para o processo de amadurecimento empresarial, voltado para a identificação das demandas e processo para solução de problemas, ainda que futuros.
7	Eletrônico	34	Prestação de Serviços Técnicos Especializados/ Proprietário	Pós-graduação <i>lato sensu</i>	A capacitação para os colaboradores, além de gerar metas a serem cumpridas e definir objetivos em curto, médio e longo prazo, também pode se tornar um diferencial na imagem de empregadora da empresa.
8	Eletrônico	39	Prestação de Serviços Técnicos Especializados/ Proprietário	Pós-graduação <i>lato sensu</i>	Educação estratégica para as empresas.
9	Presencial	37	Comércio/Gerente/ supervisor/encarregado	Ensino Médio	Me considero ter um conhecimento básico para ser eficiente, mas insuficiente para um maior desenvolvimento.
10	Presencial	42	Comércio/Proprietário	Graduação	Não opinou.
11	Presencial	35	Prestação de Serviços Terceirizados/ Gerente/supervisor/ encarregado	Graduação	No ramo da minha atividade, estar sempre buscando ferramentas para melhorar e dar suporte individual a cada cliente,

Respondente	Procedimento de coleta	Idade	Setor de atuação/ Cargo	Formação acadêmica	Resposta
					pois cada um tem características diferentes. Então, o aprendizado tem que ser individualizado (como fator idade, conhecimento e estudo).
12	Presencial	41	Comércio/Gerente/ supervisor/encarregado	Ensino Médio	Não opinou.
13	Presencial	47	Comércio/Proprietário	Graduação	No meu caso, as pessoas precisam ter conhecimento de matemática, ser alfabetizadas e ter treinamentos específicos.
14	Presencial	42	Comércio/Proprietário	Ensino Médio	Como se fosse bom; algo que só vem agregar valores.
15	Presencial	32	Comércio/Proprietário	Ensino Médio	Não opinou.
16	Presencial	40	Comércio/Proprietário	Ensino Fundamental II (6º ao 9º ano)	Não opinou.
17	Presencial	62	Comércio/Proprietário	Ensino Médio	Treinamento.
18	Presencial	44	Prestação de Serviços Técnicos Especializados/ Proprietário	Ensino Médio	Você reeducar seus profissionais, colocar o colaborador na formação que ele precisa.
19	Presencial	47	Comércio/Proprietário	Ensino Fundamental II (6º ao 9º ano)	Não tenho entendimento sobre o assunto.
20	Presencial	51	Comércio/Proprietário	Ensino Médio	Válido, pois abre um espaço para novas ideias e ensinamentos em coletividade.
21	Presencial	45	Comércio/Proprietário	Ensino Médio	Refere-se à preparação do colaborador em

Respondente	Procedimento de coleta	Idade	Setor de atuação/ Cargo	Formação acadêmica	Resposta
					diferentes áreas de atuação, preparando para se qualificar e melhor interagir com as diferentes áreas, onde ele poderá se destacar e assim poder almejar um cargo melhor.
22	Presencial	60	Comércio/Gerente/ supervisor/encarregado	Graduação	Muitas vezes as pessoas não são orientadas para fazer o melhor, porém aqueles que fazem sempre são os destaques.
23	Presencial	63	Comércio/Proprietário	Ensino Médio	Seria muito bom para os meus colaboradores a experiência de um aprendizado que possa ser traduzido em resultado para a empresa. Mas, infelizmente, contrato funcionários com experiências anteriores.
24	Presencial	43	Prestação de Serviços Técnicos Especializados/ Gerente/supervisor/ encarregado	Pós-graduação <i>lato sensu</i>	Totalmente necessária para o entendimento das metas, comprometimento dentro da organização. Com ela, o colaborador consegue compreender e entender sua missão dentro do projeto.

Fonte: Dados da pesquisa.

As respostas do gênero “Masculino” foram um pouco distintas se comparadas ao gênero “Feminino”. É possível afirmar que, para o gênero “Masculino”, a formação acadêmica não está atrelada ao entendimento do assunto. Para melhor avaliação dos resultados, as respostas foram agrupadas por similaridade de conteúdo: aqueles que entenderam o conceito de educação corporativa; aqueles que não responderam próximo do conceito, mas contribuíram com respostas contundentes; aqueles que buscaram referências de respostas ligadas às experiências da empresa; e aqueles que não responderam ou não possuem entendimento do assunto.

Os respondentes 1, 3, 7 e 8 entendem o conceito de educação corporativa de maneira similar. Na visão do respondente 1, educação corporativa é o “Treinamento voltado aos colaboradores não somente para qualificar no ambiente em que se trabalha, mas também para identificar qualidades individuais e potencializar as mesmas”. Para o respondente 3, a educação corporativa é o “Desenvolvimento e capacitação dos colaboradores para compreender essas necessidades da empresa e o perfil requerido dos colaboradores para satisfazer estas necessidades”. Resumidamente, o respondente 7 entende que a educação corporativa é a “Capacitação para os colaboradores”. Para o respondente 8 a educação corporativa corresponde à “Educação estratégica para as empresas”. As respostas destes respondentes se aproximam do conceito de educação corporativa defendido por Moscardini e Klein (2015).

Os respondentes 2, 4, 5, 6, 17, 18, 20, 21, 22 e 24 expõem reflexões sobre a educação corporativa. O respondente 2 respondeu “Atualização contínua”. Já o respondente 4 entende que “Esta educação tem seu viés de motivação a um colaborador, não só pelo fato de capacitar pessoas com conhecimentos específicos, mas também elevar os níveis de profissionais no mercado”. O respondente 5 pondera que é “Importante, porém pouco aplicada e, quando aplicada, com pouca eficiência ou até mesmo interesse”. O respondente 6 analisa que “É fundamental para o processo de amadurecimento empresarial, voltado para a identificação das demandas e processo para a solução de problemas, ainda que futuros”. O respondente 17 sintetiza educação corporativa como “Treinamento”. O respondente 18 traz a visão de que educação corporativa é “Você reeducar seus profissionais, colocar o colaborador na formação que ele precisa”. Já o respondente 20 entende que é “Válido, pois abre um espaço para novas ideias e ensinamento em coletividade”. O respondente 21 entende educação corporativa como “[...] a preparação do colaborador em diferentes áreas de atuação, preparando para se qualificar e melhor interagir com as diferentes áreas, onde ele poderá se destacar e assim

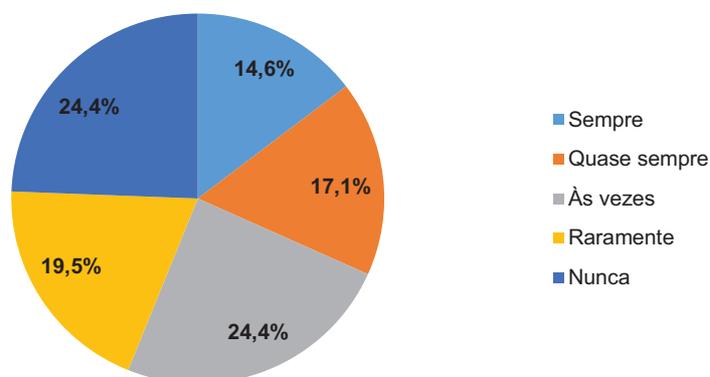
almejar um cargo melhor”. O respondente 22 analisa que “Muitas vezes as pessoas não são orientadas para fazer o melhor, porém, aqueles que fazem sempre são os destaques”. Por fim, o respondente 24 avalia que educação corporativa é “Totalmente necessária para o entendimento das metas, comprometimento da organização. Com ela, o colaborador consegue compreender e entender sua missão dentro do projeto”.

Os participantes 9, 11, 13, 14 e 23 responderam à questão a partir das vivências pessoais e cotidianas em suas empresas. O respondente 9 comentou que “Considera ter um conhecimento básico para ser eficiente, mas insuficiente para um maior desenvolvimento”. Para o respondente 11, “No ramo da minha atividade, estar sempre buscando ferramentas para melhorar e dar suporte individual a cada cliente, pois cada um tem características diferentes. Então, o aprendizado tem que ser individualizado (como fator idade, conhecimento e estudo)”. De maneira prática, o respondente 13 foi enfático ao afirmar que em seu caso, “As pessoas precisam ter conhecimento de matemática, ser alfabetizadas e ter treinamentos específicos”. O respondente 14 compreende educação corporativa como “Algo que só vem agregar valores”. Para o respondente 23, a educação corporativa “Seria muito bom para os meus colaboradores, a experiência de um aprendizado que possa ser traduzido em resultado para empresa. Mas, infelizmente, contrato funcionários com experiências anteriores”. Essa última resposta confirma uma das proposições do estudo, da qual os pequenos empresários dispõem apenas da qualificação que o profissional apresenta ao ser contratado.

Para essa questão, os respondentes 10, 12, 15 e 16 não opinaram e o participante 19 responde “Não tenho entendimento sobre o assunto”.

### **Questão 2.7 - A frequência com que minha organização promove ações de educação corporativa é:**

A pergunta 2.7 buscou analisar a frequência com que a organização do respondente realiza/promove ações de educação corporativa. As opções foram: “Sempre”; “Quase sempre”; “Às vezes”; “Raramente”; e “Nunca”. Os resultados são apresentados no Gráfico 38.

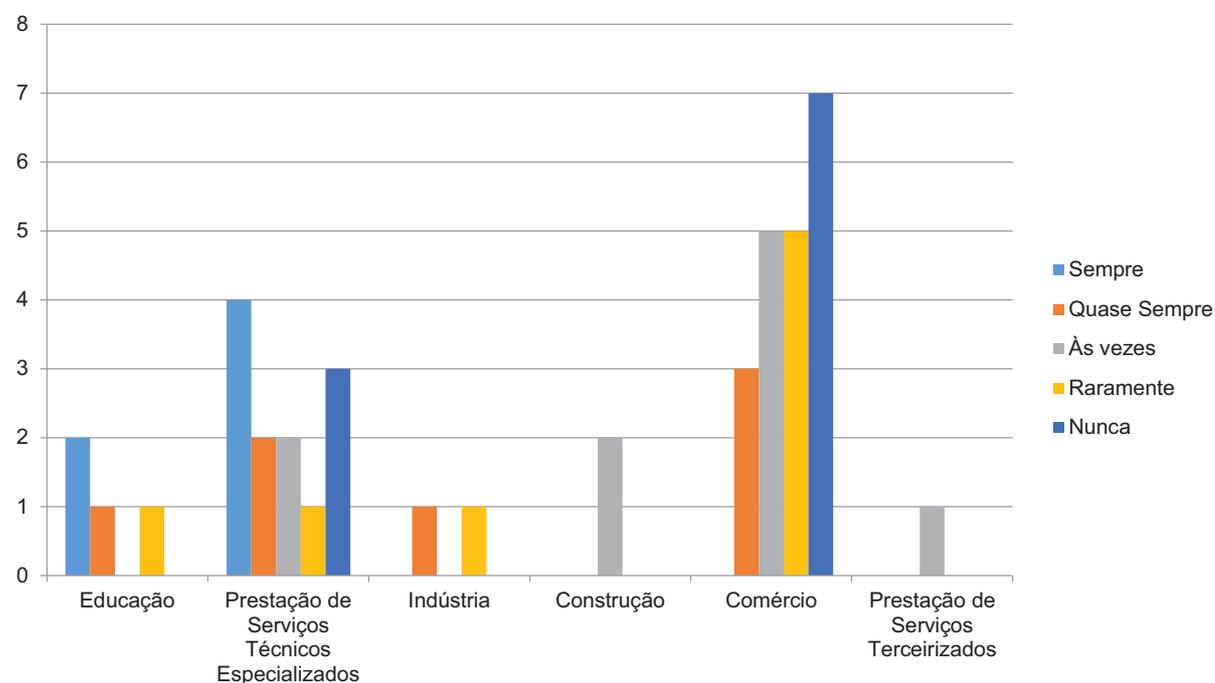
**Gráfico 38 - Frequência com que a organização promove ações de educação corporativa.**

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Os resultados são: “Nunca”, com 24,4% (10 respondentes); “Raramente”, com 19,5% (8 respondentes); “Às vezes”, com 24,4% (10 respondentes). As três respostas indicam que 68,3% (28 respondentes) das organizações apresentam algum tipo de dificuldade ou barreira para promover ações de educação corporativa, seja por colaboradores não valorizarem esse tipo de prática, questões financeiras, cultura organizacional desfavorável ou ainda por entenderem que ações educacionais não trazem retorno à organização. As outras respostas foram “Sempre” e “Quase sempre”, que totalizam, respectivamente, 14,6% (6 respondentes) e 17,1% (7 respondentes). Estes dois últimos resultados pressupõem que boa parte das organizações não realiza atividades de educação corporativa.

Para ampliar a análise da questão 2.7, o Gráfico 39 traz a relação da frequência de promoção em ações de educação corporativa por setor de atuação.

**Gráfico 39 - Relação da frequência de promoção em ações de educação corporativa por setor de atuação.**



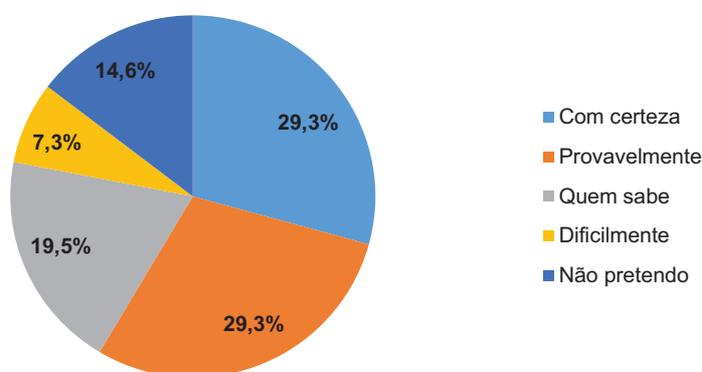
**Fonte:** Dados da pesquisa.

Os resultados mostram que as organizações com as respostas “Nunca” (7 respondentes), “Raramente” (5 respondentes) e “Às vezes” (5 respondentes) totalizam 41,5% (17 respondentes) e se concentram no “Comércio”. Completando os resultados do “Comércio”, aparecem ainda 3 respondentes para “Quase Sempre”. O setor “Construção” aparece com 2 respondentes na frequência “Às vezes”. O setor “Prestação de Serviços Terceirizados” aparece com 1 respondente na frequência “Às vezes”. O setor “Indústria” são 2 respondentes, sendo 1 respondente para “Quase sempre” e 1 respondente para “Raramente”. O setor de “Prestação de Serviços Técnicos Especializados” é o único setor com empresas respondentes em todas as opções, sendo: “Sempre”, com 4 respondentes; “Quase Sempre”, com 2 respondentes; “Às vezes”, com 2 respondentes; “Raramente”, com 1 respondente; e “Nunca”, com 3 respondentes. No setor “Educação”, são 4 respondentes, sendo 2 respondentes para “Sempre”, 1 respondente para “Quase Sempre” e 1 respondente para “Raramente”.

**Questão 2.8 - A probabilidade da realização de alguma ação de educação corporativa na organização seria:**

A pergunta 2.8 buscou entender qual seria a probabilidade de a organização promover algum tipo de ação em educação corporativa. As opções de resposta foram: “Com certeza”; “Provavelmente”; “Quem sabe”; “Difícilmente”; e “Não pretendo”. Os resultados são apresentados no Gráfico 40.

**Gráfico 40 - Probabilidade de promoção de alguma ação de educação corporativa.**

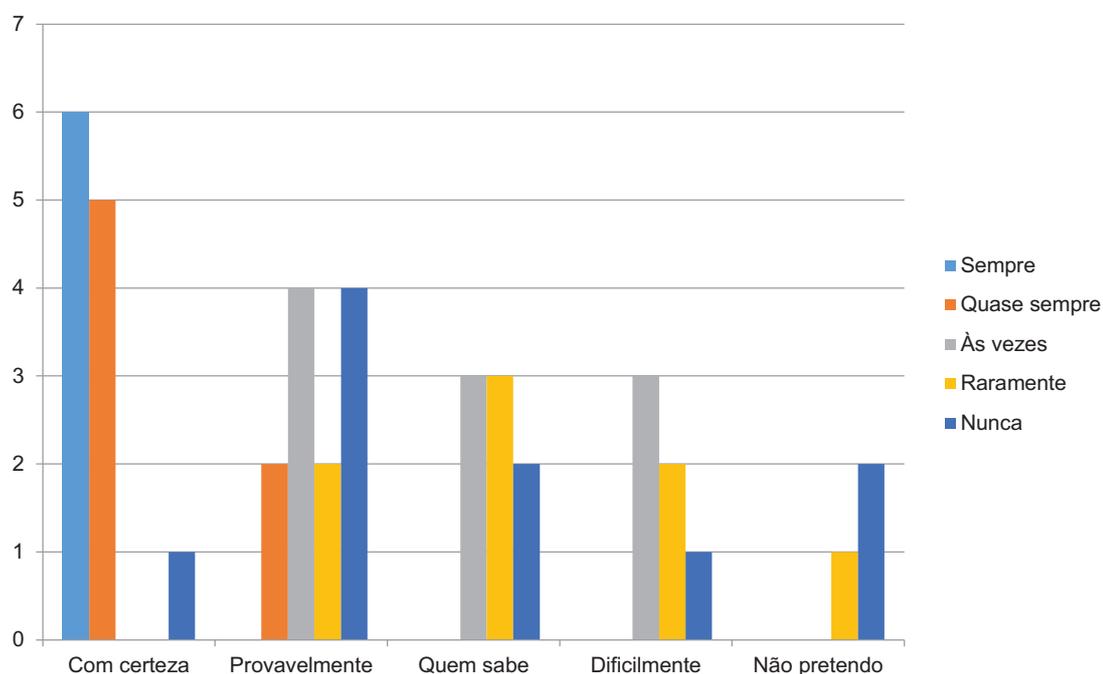


**Fonte:** Dados da pesquisa.

Analisando o Gráfico 40, é possível verificar que as respostas “Com certeza” e “Provavelmente”, ambas com 29,3% (12 respondentes), totalizam 58,6% das organizações suscetíveis a promoverem algum tipo de ação em educação corporativa. No entanto, as respostas “Quem sabe”, com 19,5% (8 respondentes), “Difícilmente”, com 7,3% (3 respondentes) e, “Não pretendo”, com 14,6% (6 respondentes), podem estar relacionadas com as dúvidas e possíveis restrições aos programas de educação corporativa ou ainda por nunca ter sido realizado nenhum tipo de ação educacional na organização.

Para averiguar as indagações levantadas na questão 2.8, foi elaborado o Gráfico 41, relacionando as respostas das questões 2.7 (frequência de ações de educação corporativa) e 2.8 (probabilidade de realização de alguma ação de educação corporativa).

**Gráfico 41 - Relação entre a frequência de atividade em educação corporativa e a probabilidade de promoção de sua realização.**

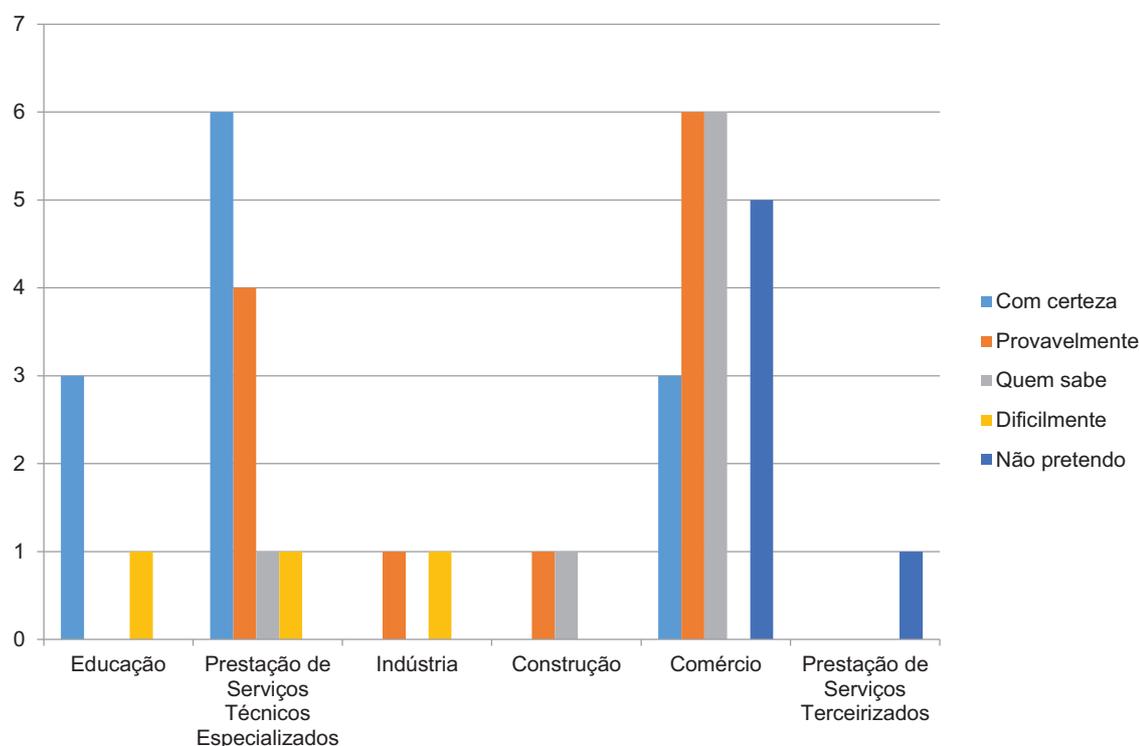


**Fonte:** Dados da pesquisa.

Relacionando os resultados do Gráfico 41 de frequência e probabilidade, verifica-se que as organizações que realizam algum tipo de atividade educacional “Sempre” ou “Quase sempre” têm maior probabilidade de promover algum tipo de atividade educacional “Com certeza” (6 respondentes) e “Provavelmente” (7 respondentes). Os resultados da frequência “Às vezes” se concentram nas respostas “Provavelmente” (4 respondentes), “Quem sabe” (3 respondentes) e “Difícilmente” (3 respondentes)”. Os resultados da frequência “Raramente” aparecem com maior frequência nas respostas “Quem sabe” (3 respondentes), “Difícilmente” (2 respondentes) e “Não pretendo” (1 respondentes). Por fim, a frequência “Nunca” se divide nas respostas “Com certeza” (1 respondente), “Provavelmente” (4 respondentes), “Quem sabe” (2 respondentes), “Difícilmente” (1 respondente) e “Não pretendo” (2 respondentes).

Para aprofundar a questão, o Gráfico 42 apresenta os resultados da probabilidade da realização de alguma ação de educação corporativa por setor de atuação.

**Gráfico 42 - Probabilidade de promoção de alguma ação de educação corporativa por setor de atuação.**



**Fonte:** Dados da pesquisa.

O Gráfico 42 aponta um equilíbrio entre os setores “Prestação de Serviços Técnicos Especializados” e “Comércio”. As organizações que atuam com “Prestação de Serviços Técnicos Especializados” fariam algum tipo de ação corporativa “Com certeza” (6 respondentes) e “Provavelmente” (4 respondentes). Já as organizações do setor “Comércio” fariam algum tipo de ação corporativa “Com certeza” (4 respondentes) e “Provavelmente” (6 respondentes). Houve ainda 2 respondentes para o setor “Prestadores de serviços técnicos especializados”: “Quem sabe” (1 respondente) e “Dificilmente” (1 respondente). No “Comércio”, os resultados para “Quem sabe” (6 respondentes) e “Nunca” (5 respondentes) podem indicar dúvidas ou inexperiência com ações educacionais no âmbito organizacional.

No setor “Prestação de Serviços Terceirizados”, houve apenas 1 participante e este respondeu que “Não pretendo” promover ação de educação corporativa na empresa.

No setor “Educação”, as respostas são “Com certeza” (3 respondentes) e “Raramente” (1 respondente). Neste setor, é importante destacar 2 participantes que responderam “Com certeza” atuam em organizações “Acima de 100 colaboradores”. A outra participante que

respondeu “Com certeza” pertence a uma organização com “Menos de 9 colaboradores. A participante que respondeu “Difícilmente” atua em uma organização com “Menos de 9 colaboradores”.

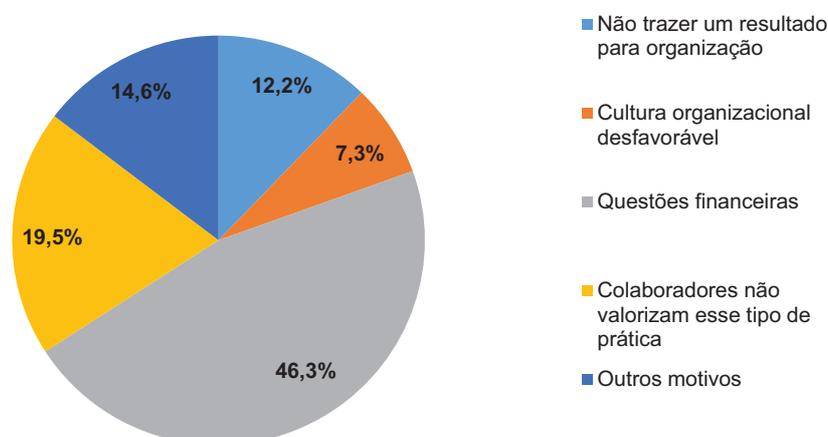
No setor “Indústria”, 1 participante respondeu “Provavelmente” e o outro “Difícilmente”. Sobre o perfil dos respondentes, aquele que citou “Provavelmente” atua como “Gerente/supervisor/encarregado”; já a respondente que citou “Difícilmente” é do gênero “Feminino” e atua como “Assistente comercial”, o que pode indicar, para esse caso, algum tipo de tomada de decisão que não esteja ao alcance do cargo exercido por essa colaboradora.

No setor “Construção”, são citadas as opções “Provavelmente” e “Quem sabe”. A respeito do perfil dos respondentes, aquele que respondeu “Provavelmente” é “Associada” e o outro é “Proprietário”. Nesses casos, há uma razoável possibilidade de promoção em educação corporativa.

**Questão 2.9 - O motivo mais relevante que impediria a organização de realizar uma ação de educação corporativa é:**

A proposta da questão 2.9 foi entender os motivos pontuais que impediriam a organização de realizar algum tipo de ação em educação corporativa. As opções de resposta foram: “Não trazer um resultado para a organização”; “Cultura organizacional desfavorável”; “Questões financeiras”; “Colaboradores não valorizam esse tipo de prática”; e “Outro(s) motivo(s)”. Para opção “Outro(s) motivo(s)”, permitiu-se a resposta espontânea do participante por meio do preenchimento de lacuna. Os resultados constam no Gráfico 43.

**Gráfico 43 - Motivo que impediria a organização de realizar alguma ação em educação corporativa.**

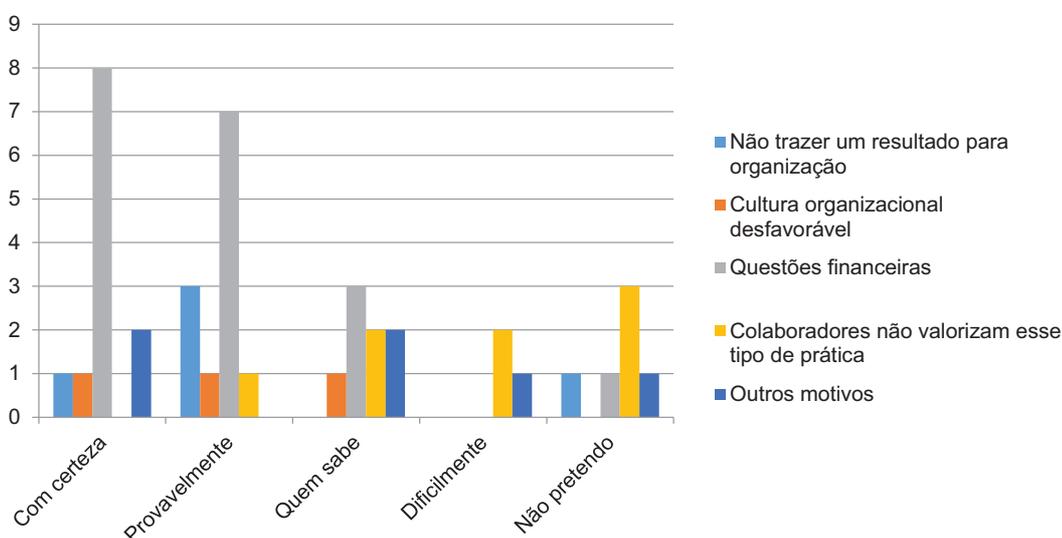


**Fonte:** Dados da pesquisa.

Os resultados apontam o motivo “Questão financeira”, com 46,3% (19 respondentes), como o mais desfavorável para a realização de alguma atividade de educação corporativa. Os outros resultados dividem-se em: “Colaboradores não valorizam esse tipo de prática”, com 19,5% (8 respondentes); “Outros motivos”, com 14,6% (6 respondentes); “Não trazer um resultado para a organização”, com 12,2% (5 respondentes); e “Cultura organizacional desfavorável”, com 7,3% (3 respondentes).

Relacionando os resultados da questão 2.8, que trouxe à tona a probabilidade de as organizações realizarem algum tipo de ação em educação corporativa, com os da questão 2.9, que buscou entender os motivos que impedem as pequenas empresas de promover ações de educação corporativa, notou-se que os participantes que optaram pelas respostas “Com certeza”, “Provavelmente” e “Quem sabe” na questão 2.8 responderam “Questões financeiras” como fator impeditivo, sendo possível entender que há uma predisposição dos proprietários e gestores das pequenas empresas para promover ações de educação corporativa, porém, o motivo financeiro pode inviabilizar essa prática. Os resultados dessa análise constam no Gráfico 44.

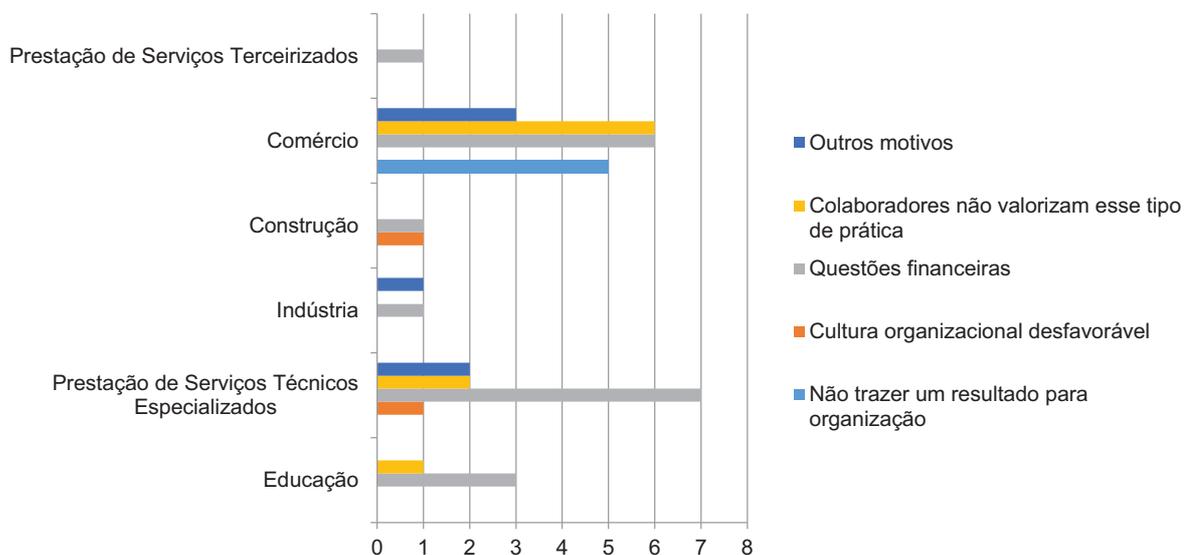
**Gráfico 44 - Relação do motivo que impediria a organização de realizar alguma ação em educação corporativa e a probabilidade de sua realização.**



**Fonte:** Dados da pesquisa.

O Gráfico 45 mostra os resultados da relação dos motivos que impediriam a organização de realizar alguma ação em educação corporativa por setor de atuação.

**Gráfico 45 - Motivo que impediria a organização de realizar alguma ação em educação corporativa por setor de atuação.**



**Fonte:** Dados da pesquisa.

Os resultados mostram que as empresas do setor “Comércio” são as que apresentam o maior índice de respostas nas opções “Colaboradores não valorizam esse tipo de prática” (6 respondentes) e “Não trazer um resultado para a organização” (5 respondentes). Já o setor “Prestação de Serviços Técnicos Especializados” apresenta o maior índice na opção “Questões financeiras” (7 respondentes), seguido pelo “Comércio” (6 respondentes) e pela “Educação” (3 respondentes). É importante destacar que a “Questão financeira” aparece em todos os setores, o que ratifica esse fator como o principal motivo que pode impedir as pequenas empresas da região de realizarem atividades de educação corporativa.

**Questão 2.10 - Assinale até 3 (três) opções de ações educacionais que você considera importante para o desenvolvimento dos colaboradores da sua organização:**

A questão 2.10 trouxe um quadro baseado em Moscardini e Klein (2015) com o propósito de o respondente escolher até 3 (três) atividades que ele considerasse importante para o desenvolvimento dos seus colaboradores.

Para esta questão, houve a preocupação de apresentar a atividade com seu respectivo objetivo pedagógico. Ao todo, foram 14 opções de resposta: “Aprendizagem baseada em problemas”; “Aulas expositivas”; “Autoinstrução”; “*Benchmarking*”; “*Coaching*”; “Comunidades de prática”; “Debates”; “Dramatização”; “Estudo de caso”; “*Job rotation*”; “Jogos”; “*Mentoring*”; “Oficinas de trabalho”; e “Projetos”. Para a apresentação dos resultados, foram utilizados os recursos do *software* IRAMUTEQ. Os resultados constam na Figura 11.

**Figura 11 - Ações educacionais para o desenvolvimento de colaboradores.**



**Fonte:** Dados da pesquisa.

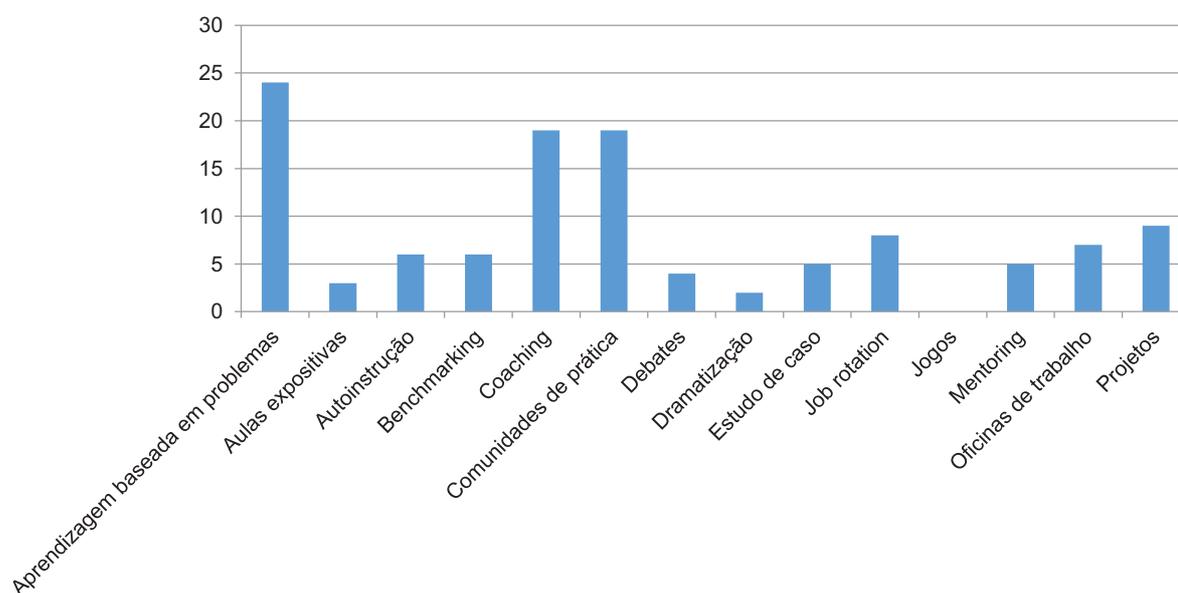
Os resultados apresentados na Figura 11 indicam que as atividades relacionadas a “Aprendizagem baseada em problemas” (24 respondentes), “*Coaching*” e “Comunidades de prática” (ambos com 19 respondentes), destacados e mais ao centro da figura, obtiveram os maiores resultados para essa amostra de respondentes. Os resultados também indicam que os gestores consideram importante o desenvolvimento de atividades no âmbito coletivo e individual.

Os resultados citados pelos respondentes com frequência abaixo dos anteriores foram: “Projetos” (9 respondentes); “*Job rotation*” (8 respondentes); e “Oficinas de trabalho” (7 respondentes). Esses resultados estão localizados na parte superior, “Projeto”, e na parte central inferior, “*Job rotation*” e “Oficinas de trabalho”, da Figura 11.

As outras respostas foram: “Autoinstrução” e “*Benchmarking*” (ambos com 6 respondentes); “*Mentoring*” (5 respondentes); “Estudos de caso” (5 respondentes); “Debates” (4 respondentes); “Aulas expositivas” (3 respondentes). Devido ao baixo número de respostas, a atividade “Dramatização” (2 respondentes) não consta, para análise do IRAMUTEQ, como resultado relevante, assim como “Jogos”, cuja opção não houve nenhuma resposta.

Portanto, é apresentado no Gráfico 46, outra análise, cujas ações “Dramatização” e “Jogos” aparecem na representação.

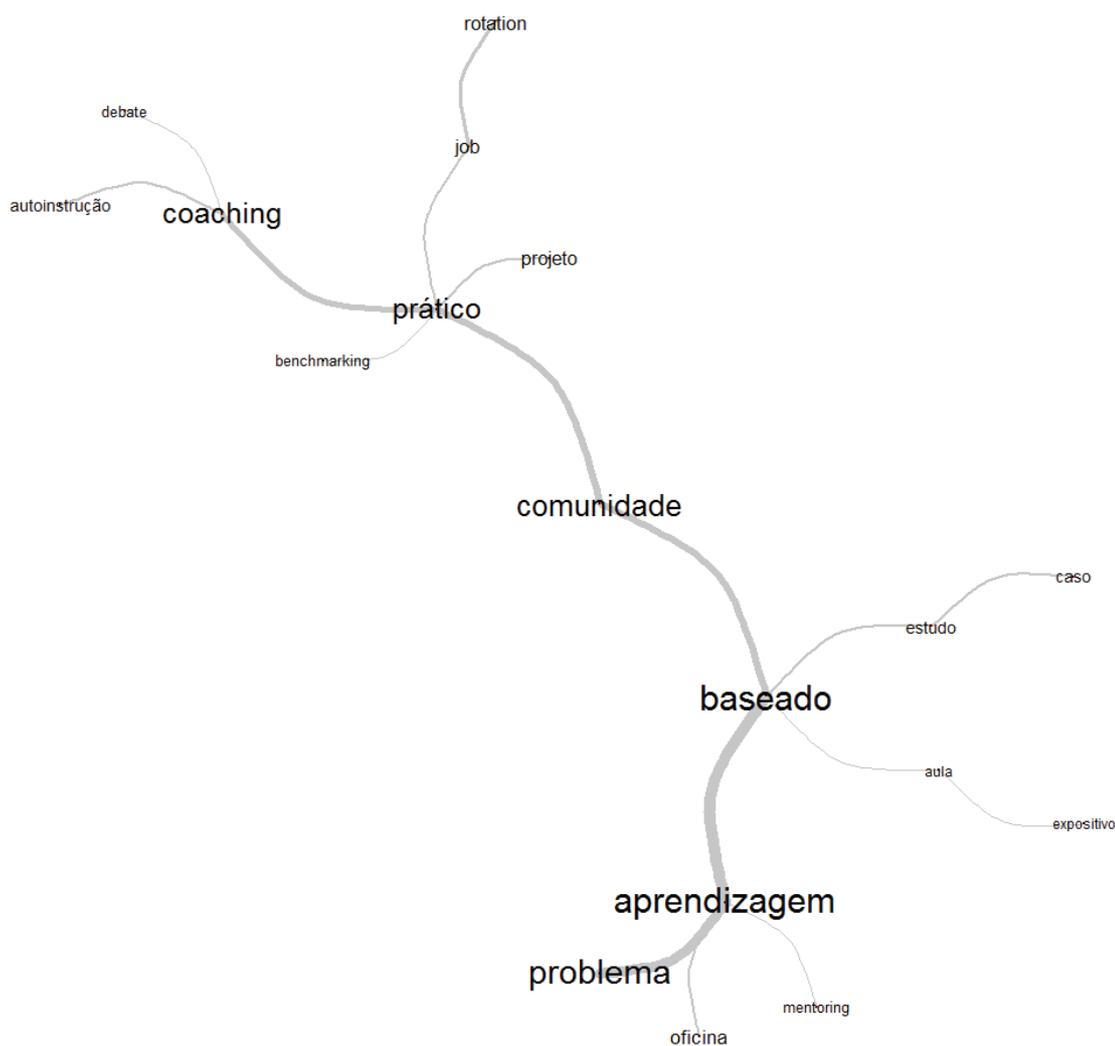
**Gráfico 46 - Ações educacionais que você considera importantes para o desenvolvimento do colaborador da sua organização.**



**Fonte:** Dados da pesquisa.

Para concluir a análise da questão 2.10, elaborou-se o Gráfico 47 de análise de similitude a partir dos recursos do IRAMUTEQ.

**Gráfico 47 - Análise de similitude de ações educacionais para o desenvolvimento de colaboradores.**



**Fonte:** Dados da pesquisa.

É possível observar que as práticas pedagógicas “Aprendizagem baseada em problemas”, “Coaching” e “Comunidades de prática” aparecem no eixo central do gráfico de similitude, o que representa uma frequência maior em comparação com as atividades de

“Projetos”, “*Job rotation*” e “Oficinas de trabalho”, que aparecem no segundo nível do gráfico.

É possível notar ainda que as ações educacionais “Autoinstrução”, “*Benchmarking*”, “*Mentoring*”, “Estudos de caso”, “Debates” e “Aulas expositivas” também aparecem nos níveis inferiores se comparados com “Projetos”, “*Job rotation*” e “Oficinas de trabalho”.

**Questão 2.11 - Espontaneamente, exponha suas recomendações ou sugestões para que os programas de educação corporativa, implantados em grandes empresas, consigam atingir bons resultados também nas pequenas empresas.**

Os Quadros 21 e 22 trazem, respectivamente, as respostas dos gêneros “Feminino” e “Masculino”.

**Quadro 21 - Respostas da questão 2.11, sobre recomendações para o sucesso de programas em educação corporativa nas pequenas empresas pelo gênero “Feminino”.**

Respondente	Procedimento de coleta	Idade	Setor de atuação/ Cargo	Formação acadêmica	Respostas
1	Eletrônico	30	Comércio/ Gerente/supervisora/ encarregada	Pós- graduação <i>lato sensu</i>	Aqui na empresa tivemos uma palestra com <i>coaching</i> que foi muito aproveitada, tivemos bons resultados quanto à convivência do dia a dia, como um entender o outro no ambiente de trabalho, em relação a se pôr no lugar do outro, a ser mais participativo e ver a empresa com espírito animador.
2	Eletrônico	35	Comércio/Proprietária	Pós- graduação <i>lato sensu</i>	Primeiramente, antes de implementar um programa dentro da organização é

Respondente	Procedimento de coleta	Idade	Setor de atuação/ Cargo	Formação acadêmica	Respostas
					necessário todos se conhecerem, caso contrário não surtirá o efeito desejado. É preciso saber contratar pessoas com perfil certo para cada setor, os gestores devem ser aptos para as funções, os donos ou sócios precisam ser abertos ao novo, para que possam ter tais possibilidades de sucesso.
3	Eletrônico	62	Construção/Associada	Pós-graduação <i>lato sensu</i>	Temas atraentes e sensibilização sobre a importância da atualização e de novas técnicas para resultados positivos, muitas vezes com menor esforço/ <i>Lean</i> .
4	Eletrônico	34	Educação/Proprietária	Graduação	Percebo que as pequenas empresas são desconsideradas pelo colaborador, muitas vezes são usadas somente como recurso para chegar a uma grande empresa, onde, aí sim, o colaborador valoriza o emprego, já que as grandes empresas podem lhes proporcionar maiores benefícios.
5	Eletrônico	53	Educação/ Gerente/supervisora/ encarregada	Doutorado	Deve-se trabalhar no desenvolvimento de competências

Respondente	Procedimento de coleta	Idade	Setor de atuação/ Cargo	Formação acadêmica	Respostas
					alinhadas às metas organizacionais.
6	Eletrônico	47	Educação/Proprietária	Mestrado	Na minha opinião, a melhor forma de ter sucesso em processos de educação corporativa é a formação, sendo alinhado também com o projeto de vida dos colaboradores, de forma que consigam levar boas aprendizagens para sua casa e transformar para melhor o próprio meio ambiente.
7	Eletrônico	33	Indústria/ Assistente Comercial	Ensino técnico	Gostaria de conhecer um pouco mais sobre o assunto.
8	Eletrônico	36	Prestação de Serviços Técnicos Especializados/Proprietária	Pós-graduação <i>lato sensu</i>	Procurar saber com quem vai se especializar a sua necessidade e não a do dono ou gerente da empresa (mesmo sendo proprietário), pois o grande erro está em quem organiza ou encomenda um curso de especialização, por nunca perguntar a necessidade de quem realmente executa o serviço e saber as reais necessidades do momento.
9	Eletrônico	50	Prestação de Serviços Técnicos Especializados/ Gerente/supervisora/	Pós-graduação <i>lato sensu</i>	Difícil falar, porque a realidade nas grandes empresas é

Respondente	Procedimento de coleta	Idade	Setor de atuação/ Cargo	Formação acadêmica	Respostas
			encarregada		bem diferente da pequena. Todos têm um objetivo comum, mas vejo panoramas diferentes de estratégias de ação do grande para o pequeno. O que funciona para um nem sempre vai funcionar para o outro. As dificuldades são diferentes.
10	Presencial	29	Comércio/Proprietária	Pós-graduação <i>lato sensu</i>	É fato que, independentemente do cargo ocupado, reciclar os conhecimentos é muito importante. Precisamos estar em um aprendizado contínuo, para fazer e desenvolver as tarefas. Exemplo: se o meu vendedor não conhecer sobre o modo de usar e para que serve o impermeabilizante, ele não conseguirá fazer a venda. Então, o cenário se repete por muitos outros itens, como rendimento de tinta, etc. A educação corporativa, treinamentos podem trazer resultados e benefícios para empresa.
11	Presencial	58	Prestação de Serviços Técnicos	Graduação	Atualmente, não tenho esse

Respondente	Procedimento de coleta	Idade	Setor de atuação/ Cargo	Formação acadêmica	Respostas
			Especializados/Proprietária		parâmetro.
12	Presencial	53	Prestação de Serviços Técnicos Especializados/ Proprietária	Graduação	Importante ressaltar que existem pontos a esclarecer sobre pequenas e grandes empresas. As pequenas são carentes de recursos e conhecimentos dos proprietários, inclusive. Para que a educação corporativa esteja dentro dos pequenos negócios (o que é fundamental), tudo dependerá dos proprietários, pois precisam acreditar que é necessário. Mostrar ao microempresário, que é fundamental a educação corporativa constante, pois todos os envolvidos no negócio devem-se capacitar constantemente. Teria que usar uma linguagem mais simples (menos técnica).
13	Presencial	28	Comércio/ Gerente/supervisora/ encarregada	Ensino Médio	Não opinou.
14	Presencial	49	Comércio/Proprietária	Ensino Técnico	Não opinou.
15	Presencial	50	Educação/Proprietária	Pós- graduação <i>lato sensu</i>	Acredito que a questão financeira vem atrapalhando muito as pequenas empresas, pois pagamos muitos

Respondente	Procedimento de coleta	Idade	Setor de atuação/ Cargo	Formação acadêmica	Respostas
					impostos e a inadimplência é grande.
16	Presencial	25	Prestação de Serviços Técnicos Especializados/ Gerente/supervisora/ encarregada	Graduação	Que sejam empregadas formas de aprendizagem mais dinâmicas, que prendam o interesse dos colaboradores.
17	Presencial	61	Comércio/Proprietária	Ensino Fundamental II (6º ao 9º ano)	Ter mais cursos e orientações para nós da periferia. Hoje os cursos são distantes e horários não são flexíveis.

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Para melhor avaliação dos resultados, as respostas foram agrupadas por similaridade de conteúdo: recomendações dos respondentes; respostas relacionadas às experiências da empresa; análise do cenário macroeconômico; e respostas relacionadas às práticas pedagógicas.

As respondentes 2, 4, 5, 6 e 8 trouxeram recomendações sobre educação corporativa para as pequenas empresas. A respondente 2 entende que “Primeiramente, antes de implementar um programa dentro da organização, é necessário que todos os colaboradores conheçam, caso contrário, não surtirá o efeito desejado. É preciso saber contratar pessoas com perfil certo para cada setor, os gestores precisam ser aptos para as funções, os donos ou sócios precisam ser abertos ao novo para que possam ter tais possibilidades de sucesso”. A respondente elenca quatro pontos importantes como a comunicação, o recrutamento e seleção (saber contratar pessoas), o desenvolvimento de liderança (gestores precisam ser aptos) e o consentimento da cúpula (donos ou sócios precisam estar abertos ao novo).

Já a respondente 4 segue outra linha de resposta, pois percebe que “[...] as pequenas empresas são desconsideradas pelo colaborador, muitas vezes são usadas somente como recurso para chegar a uma grande empresa, onde, aí sim, o colaborador valoriza o emprego, já que as grandes empresas podem lhes proporcionar maiores benefícios”. Apesar de a

proprietária criticar a postura do colaborador, ela traz à tona um problema intrínseco na maioria das pequenas empresas: a desvantagem da pequena empresa em relação à grande empresa quando o assunto é remuneração. Por falta de incentivos do governo, as pequenas empresas perdem talentos para as grandes empresas por não conseguir remunerar melhor seus colaboradores.

A respondente 5 corrobora com a respondente 2 ao recomendar que “Deve-se trabalhar no desenvolvimento de competências alinhadas às metas organizacionais”. Para alinhar as metas organizacionais e, conseqüentemente, desenvolver as competências, o processo deve-se pautar na boa comunicação, na seleção de talentos, no desenvolvimento da liderança e no consentimento da cúpula, que, em suma, é o alinhamento das metas organizacionais.

A respondente 6 entende que “[...] a melhor forma de ter sucesso em processos de educação corporativa é a formação sendo alinhado também com o projeto de vida dos colaboradores, de forma que consigam levar boas aprendizagens para sua casa e transformar para melhor o próprio meio ambiente”. A opinião emitida por essa respondente é coerente com a resposta na questão 2.6, quando cita a “humanização das pessoas”. Pensar em um projeto de vida dos colaboradores alinhado às expectativas da organização pode ser o caminho para elaboração de um modelo educação corporativa que consiga atender às demandas das pequenas empresas.

A respondente 8 ressalta a importância de “Procurar saber com quem vai se especializar real necessidade e não a necessidade do dono ou gerente (apesar de ser proprietária), pois o grande erro está em quem organiza, ou encomenda um curso, pois nunca pergunta a necessidade de quem realmente executa o serviço e sabe as reais dificuldades do momento”. Para essa respondente, o gestor não sabe identificar o alinhamento correto entre organização e colaborador. Por isso, uma visão externa pode auxiliá-lo nesse processo de engajamento e verificação das reais necessidades.

A respondente 10 traz a experiência da sua empresa, um comércio do segmento de material de construção. A respondente sugere “[...] que, independentemente do cargo ocupado, reciclar os conhecimentos é muito importante. Precisamos estar em um aprendizado contínuo, para fazer e desenvolver as tarefas. Exemplo: se o meu vendedor não conhecer sobre o modo de usar e para que serve o impermeabilizante, ele não conseguirá fazer a venda. Então, o cenário se repete com muitos outros itens, como rendimento de tinta, etc. A educação corporativa, treinamentos muitos resultados e benefícios”.

As respondentes 9, 12, 15 e 17 analisaram as perspectivas macroeconômicas comparando os cenários das pequenas e grandes empresas.

A respondente 9 observa que é “[...] Difícil falar, porque a realidade nas grandes empresas é bem diferente das pequenas empresas. Todos têm um objetivo comum, mas vejo panoramas diferentes de estratégias de ação do grande para o pequeno. O que funciona para um nem sempre vai funcionar para o outro. As dificuldades são diferentes”. Na opinião da respondente, a adaptação dos modelos organizacionais de grandes empresas para as pequenas prejudicam o funcionamento das pequenas justamente por pertencer a realidades distintas, como, por exemplo, *expertise*, conhecimento, número de colaboradores, incentivos fiscais e potencial financeiro.

A respondente 12 ressalta que “[...] existem pontos a esclarecer sobre pequenas e grandes empresas. As pequenas são carentes de recursos e conhecimentos dos proprietários, inclusive. Para que a educação corporativa esteja dentro dos pequenos negócios (o que é fundamental), tudo dependerá dos proprietários, pois precisam acreditar que é necessário. Mostrar ao microempresário, que é fundamental a educação corporativa constante, pois todos os envolvidos no negócio devem-se capacitar constantemente. Teria que usar uma linguagem mais simples (menos técnica)”.

A respondente 12 elenca três elementos que devem ser considerados. O primeiro está no entendimento da realidade das pequenas empresas, pois boa parte delas não tem condições de custear um projeto de alto investimento. O segundo é mostrar ao pequeno empresário o valor que a educação corporativa pode agregar à organização dele. O terceiro está ligado à comunicação que deve ser utilizada no processo. Para essa respondente, devido à carência dos colaboradores em alguns aspectos (financeiro e escolaridade, por exemplo), faz-se necessária uma adequação da comunicação em uma ação de educação corporativa.

A respondente 15 pondera, assim como a respondente 9 e 12, que “[...] a questão financeira vem atrapalhando muito as pequenas empresas, pois pagamos muitos impostos e a inadimplência é grande”. Além do alto custo de programas de educação corporativa, há outro elemento trazido por essa respondente que pode impedir as pequenas empresas de realizar uma ação educacional: a inadimplência. Quando há inadimplência, ajustes financeiros são necessários, e entre as áreas que sofrem retração de investimentos está justamente a área de desenvolvimento de pessoas.

A respondente 17 traz uma resposta simples, porém, bem pertinente: “Ter mais cursos e orientações para nós da periferia. Hoje os cursos são distantes e os horários, não são flexíveis”. De acordo com essa respondente, a falta de tempo do pequeno empresário e a imersão no negócio impossibilitam sua qualificação e a qualificação da própria equipe de trabalho.

As respondentes 1, 3 e 16 trouxeram como recomendações, as experiências das suas respectivas organizações com ações educacionais.

A respondente 1 respondeu que “[...] na empresa tivemos uma palestra com *Coaching* que foi muito aproveitada, tivemos bons resultados quanto à convivência do dia a dia, como um entender o outro no ambiente de trabalho, em relação a se pôr no lugar do outro, a ser mais participativo e ver a empresa com espírito animador”. É interessante perceber que o “*Coaching*” foi uma das ações educativas mais citadas na questão 2.10.

Colaborando com as recomendações pedagógicas, a respondente 3 entende que são necessários “Temas atraentes e sensibilização sobre a importância da atualização e de novas técnicas para resultados positivos, muitas vezes com menor esforço/*Lean*”. Corroborando com a respondente 3, a respondente 16 entende que é necessário o emprego de “[...] formas de aprendizagem mais dinâmicas, que prendam o interesse dos colaboradores”. As duas respostas pressupõem uma necessidade intrínseca dos gestores de buscarem caminhos de humanização do trabalho, seguindo também a observação feita pela respondente 6.

É possível verificar que as respondentes 13 e 14 não opinaram. A respondente 7 respondeu que “Gostaria de conhecer um pouco mais sobre o assunto”, mantendo a coerência de sua resposta na questão 2.6, quando respondeu que “Não conhecia bem esse ramo”.

Seguindo na mesma linha de análise, o Quadro 22 apresenta as recomendações e sugestões sobre educação corporativa para pequenas empresas a partir da perspectiva do gênero “Masculino”.

**Quadro 22 - Respostas da questão 2.11 sobre recomendações para o sucesso de programas em educação corporativa nas pequenas empresas pelo gênero “Masculino”.**

Respondente	Procedimento de coleta	Idade	Setor de atuação/ Cargo	Formação acadêmica	Respostas
1	Eletrônico	36	Comércio/ Analista de compras	Pós-graduação <i>lato sensu</i>	Para atingir resultados positivos em pequenas empresas a mesma precisa estar bem dividida na estrutura organizacional, onde hoje micro empresas não conseguem ter uma divisão correta de setores e segmentos, dificultando sua aplicação.
2	Eletrônico	72	Construção/ Proprietário	Graduação	Que tenham horários apropriados e baixo custo.
3	Eletrônico	62	Indústria/Gerente/ supervisor/encarregado	Pós-graduação <i>lato sensu</i>	Devem ser redimensionado para que sejam compatíveis com a realidade da pequena empresa.
4	Eletrônico	34	Prestação de Serviços Técnicos Especializados/ Proprietário	Graduação	Não tive experiências positivas em grandes empresas para ressaltar aqui pontos que entendo serem relevantes.
5	Eletrônico	28	Prestação de Serviços Técnicos Especializados/ Proprietário	Graduação	A rotina de uma grande empresa é totalmente diferente, um colaborador pode ficar um ou mais dias em treinamento que pouco afetará sua operação. Esse cenário na pequena empresa é totalmente o contrário, inviabilizando um treinamento de pouco impacto na rotina, levando a pessoa a ter que fazê-lo fora do horário de trabalho.

Respondente	Procedimento de coleta	Idade	Setor de atuação/ Cargo	Formação acadêmica	Respostas
6	Eletrônico	38	Prestação de Serviços Técnicos Especializados/ Proprietário	Pós-graduação <i>lato sensu</i>	Incentivos financeiros voltados ao Micro Empreendedor e Micro Empreendedor Individual.
7	Eletrônico	34	Prestação de Serviços Técnicos Especializados/ Proprietário	Pós-graduação <i>lato sensu</i>	Uma gestão participativa.
8	Eletrônico	37	Comércio/Gerente/ supervisor/encarregado	Ensino Médio	Entendo que as grandes marcas ou empresas, por várias vezes, focam nos lojistas e proprietários de empresa, sendo que considero de fundamental importância alcançar do mesmo modo seus colaboradores, já que em grande parte são os que estão na área mais ativa da empresa.
9	Presencial	42	Comércio/Proprietário	Graduação	Não opinou.
10	Presencial	35	Prestação de Serviços Terceirizados/ Gerente/supervisor/ encarregado	Graduação	Que a organização estabeleça um forte processo de aprendizado, com técnicas e práticas em que os valores façam parte da visão e missão da empresa, onde poderá ser aplicado na vida pessoal ou profissional, dessa forma, atingindo um objetivo.
11	Presencial	39	Prestação de Serviços Técnicos Especializados/ Proprietário	Pós-graduação <i>lato sensu</i>	Alinhamento estratégico.
12	Presencial	41	Comércio/Gerente/ supervisor/ encarregado	Ensino Médio	Não opinou.
13	Presencial	47	Comércio/Proprietário	Graduação	Pela experiência, a conversa com

Respondente	Procedimento de coleta	Idade	Setor de atuação/ Cargo	Formação acadêmica	Respostas
					profissionais experientes pode ajudar no processo seja por consultoria, seja pela internet.
14	Presencial	42	Comércio/Proprietário	Ensino Médio	Interesse mútuo de colaboradores e organização.
15	Presencial	32	Comércio/Proprietário	Ensino Médio	A maior dificuldade das pequenas empresas está na contratação de prestadores de serviço e funcionários e da falta de conhecimento de gestão. O SEBRAE pode até ajudar o pequeno empresário, mas falta o interesse deste em se ajudar.
16	Presencial	40	Comércio/Proprietário	Ensino Fundamental II (6º ao 9º ano)	Não opinou.
17	Presencial	62	Comércio/Proprietário	Ensino Médio	Não opinou.
18	Presencial	44	Prestação de Serviços Técnicos Especializados/ Proprietário	Ensino Médio	Primeiramente, organização de equipe; depois, líder de equipe. Para haver grandes evoluções, é necessário diálogo de equipe e compartilhar dificuldades para achar soluções.
19	Presencial	47	Comércio/Proprietário	Ensino Fundamental II (6º ao 9º ano)	Procurar aprender mais; se você não aprende, como você vai fazer?
20	Presencial	51	Comércio/Proprietário	Ensino Médio	Importante formação, capacitação, convivência em grupo e colaboração para um objetivo comum. Todo colaborador deve sentir-se parte integrante e

Respondente	Procedimento de coleta	Idade	Setor de atuação/ Cargo	Formação acadêmica	Respostas
					fundamental na empresa e saber que se a empresa for bem, ele estará bem também.
21	Presencial	45	Comércio/Proprietário	Ensino Médio	Recomendo o mesmo processo utilizado pelo SEBRAE, em que funcionários visitam os comerciantes e grandes empresas, oferecendo vários tipos de cursos ao empresário e seus colaboradores, por meio de aulas presenciais ou <i>on-line</i> .
22	Presencial	60	Comércio/Gerente/ supervisor/encarregado	Graduação	Tratar todos os colaboradores como gostaríamos de ser tratados.
23	Presencial	63	Comércio/Proprietário	Ensino Médio	É de grande importância, pois esse programa de educação, desenvolvimento, produtividade, integração de colaboradores, reestruturação de práticas, normas e procedimentos, força de vendas e desempenho são muito importantes para qualquer empresa, mas como já estamos há muito tempo no mercado, essas experiências já fazem parte no meu dia a dia. Se fosse agora meu início de atividade, faria cursos e educação corporativa.
24	Presencial	43	Prestação de Serviços Técnicos Especializados/ Gerente/supervisor/ encarregado	Pós- graduação <i>lato sensu</i>	Eu recomendo às pequenas organizações que tenham definidos seus projetos e planos de negócio. Com isso,

Respondente	Procedimento de coleta	Idade	Setor de atuação/ Cargo	Formação acadêmica	Respostas
					expondo a todos os colaboradores sua missão dentro do organograma da empresa. É necessário competência, conhecimento e um bom planejamento para que o projeto seja concluído. Com isso, faz parte da empresa educar/qualificar seus colaboradores que nem sempre tiveram oportunidade de uma qualificação profissional ou de um bom gestor.

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Para uma melhor avaliação dos resultados, as respostas foram agrupadas por similaridade de conteúdo: recomendações dos respondentes; respostas relacionadas às questões financeiras; e comparação de realidades.

Os respondentes 9, 11, 12, 16 e 17 não opinaram. Já os respondentes 1, 7, 8, 13, 14, 15, 18, 19, 20, 21, 22, 23 e 24 trouxeram recomendações sobre educação corporativa para as pequenas empresas.

O respondente 1 entende que “Para atingir resultados positivos em pequenas empresas a mesma precisa estar bem dividida na estrutura organizacional, onde hoje micro empresas não conseguem ter uma divisão correta de setores e segmentos, dificultado sua aplicação”. Em suma, o respondente ressalta que a não observância do gestor da pequena empresa no desenvolvimento organizacional pode impactar o alcance dos resultados.

O respondente 7 recomenda a “[...] gestão participativa”. Para esse respondente, o engajamento de ambas as partes são essenciais no processo para a implementação da educação corporativa em uma pequena empresa.

O respondente 8 traz a visão a partir da realidade cotidiana da empresa do segmento de “*Pet shop*”. Para esse respondente, “[...] as grandes marcas ou empresas, por várias vezes,

focam nos lojistas e proprietários de empresa, sendo que considero de fundamental importância alcançar também seus colaboradores, já que em grande parte são os que estão na área mais ativa da empresa”. O respondente entende que é necessária a aproximação de grandes empresas não só com os proprietários, mas também com os colaboradores da empresa.

O respondente 13 ressalta a necessidade do gestor da pequena empresa buscar profissionais mais experientes que possam ajudar no processo, “[...] seja por consultoria ou pela internet”.

O respondente 14 destaca o “Interesse mútuo de colaboradores e organização”. Assim como respondente 7, cuja recomendação está na “gestão participativa”, para esse respondente, o engajamento de ambas as partes é necessário para o sucesso da educação corporativa no contexto das pequenas empresas.

O respondente 15 cita que “A maior dificuldade das pequenas empresas está na contratação de prestadores de serviço, e funcionários e na falta de conhecimento de gestão. O SEBRAE pode até ajudar o pequeno empresário, mas falta o interesse deste em se ajudar”.

Já o respondente 18 entende que “Primeiramente, organização de equipe; depois, líder de equipe; para haver grandes evoluções, é necessário diálogo de equipe e compartilhar dificuldades para achar soluções”. Essa recomendação corrobora com as opiniões dos respondentes 7 e 14.

De maneira sucinta, no entendimento do respondente 19, o colaborador ou gestor deve “Procurar aprender mais; se você não aprende, como você vai fazer?”. Avalia-se, para essa resposta, a necessidade de buscar qualificações que possam contribuir com as atividades da empresa.

O respondente 20 entende que é “Importante a formação, capacitação, convivência em grupo e colaboração para um objetivo comum. Todo colaborador deve sentir-se parte integrante e fundamental na empresa e saber que se a empresa for bem, ele estará bem também”. Para este respondente, o engajamento também é necessário, a mesma opinião dos respondentes 7, 14 e 18.

Assim como o respondente 19, o respondente 21 recomenda “[...] o mesmo processo utilizado pelo SEBRAE em que funcionários visitam os comerciantes e grandes empresas, oferecendo vários tipos de curso ao empresário e a seus colaboradores por meio de aulas presenciais ou *on-line*”.

O respondente 22 ressalta a importância da humanização do processo, tratando “[...] todos os colaboradores como gostaríamos de ser tratados”, o que corrobora com a respondente 6 do gênero “Feminino”.

Para o respondente 23, a educação corporativa “É de grande importância, pois esse programa de educação, desenvolvimento, produtividade, integração de colaboradores, reestruturar as práticas, normas e procedimentos, força de vendas e desempenho muito importante para qualquer empresa, mas, como já estamos há muito tempo no mercado, essas experiências já fazem parte no meu dia a dia. Se fosse agora meu início de atividade, faria cursos e educação corporativa”. Apesar de o respondente não considerar necessário programa de educação corporativa em sua empresa, ele ressalta a importância, principalmente para organizações recém-criadas, da qualificação e da educação corporativa.

O respondente 24 recomenda “[...] que as pequenas organizações tenham definidos seus projetos e planos de negócio. Com isso, expondo a todos os colaboradores sua missão dentro do organograma da empresa. É necessário competência, conhecimento e um bom planejamento para que o projeto seja concluído. Com isso, faz parte da empresa educar e qualificar seus colaboradores, que nem sempre tiveram oportunidade de uma qualificação profissional ou de um bom gestor”.

Os respondentes 3, 4, 5 trazem recomendações às pequenas empresas confrontando com a realidade das grandes empresas.

Para o respondente 3, as atividades em educação corporativa “Devem ser redimensionado para que sejam compatíveis com a realidade da pequena empresa”.

Já o respondente 4 relata que não obteve “[...] experiências positivas em grandes empresas para ressaltar aqui pontos que entendo serem relevantes”.

Para o respondente 5, “A rotina de uma grande empresa é totalmente diferente, um colaborador pode ficar um ou mais dias em treinamento que pouco afetará sua operação, esse cenário na pequena empresa é totalmente o contrário, inviabilizando um treinamento de pouco impacto na rotina, levando a pessoa a ter que fazê-lo fora do horário de trabalho”. A opinião desse respondente está de acordo com a recomendação do respondente 3, que destaca a necessidade da adequação dos processos à realidade das pequenas empresas.

As recomendações dos respondentes 2 e 6 se restringem às questões financeiras. O respondente 2 entende que é necessário “[...] horários apropriados e baixo custo”. Já o

respondente 6 reforça a necessidade de ampliar os “Incentivos financeiros voltados aos microempreendedores”.

As respostas da primeira etapa trouxeram elementos que podem contribuir para a elaboração de um modelo apropriado de educação corporativa para as pequenas empresas. Em suma, podem ser destacadas as necessidades de adaptação e autorregulação dos programas de educação corporativa à realidade das pequenas empresas, respeitando os cenários macroeconômico, político e social.

Outro fator importante está ligado ao processo de comunicação para a disseminação do conhecimento na organização, adequando-se a linguagem das atividades pedagógicas que serão exercidas no programa à realidade das pequenas empresas.

Por outro lado, é necessário que se tenha o engajamento da equipe (gestor e colaboradores) no processo de desenvolvimento organizacional e, com o intuito de alcançar os resultados esperados com o programa.

Os respondentes indagaram a indisponibilidade de tempo para a realização de cursos de qualificação e a falta de estrutura física para organizar atividades dentro das empresas. Nesse sentido, vale destacar que a utilização das TICs pode ser um pressuposto para a elaboração de programas de educação corporativa quando não houver estrutura física para a realização de atividades presenciais.

Para o aprofundamento de estudos, a seção 5.2 apresentará os resultados das entrevistas a partir da seleção de respondentes da primeira etapa da pesquisa de campo.

## **5.2 Resultados das entrevistas realizadas a partir da seleção de respondentes da primeira etapa da pesquisa de campo**

Os resultados analisados nessa etapa contribuíram para o aprofundamento dos estudos sobre as práticas em educação corporativa das pequenas empresas situadas no bairro de Campo Limpo, na cidade de São Paulo/SP.

Para essa etapa, foram realizadas entrevistas presenciais entre os dias 01 e 05 de outubro de 2018, por meio da seleção de respondentes da primeira etapa. Os critérios estabelecidos para a seleção foram: possuir até 49 colaboradores (comércio/serviços) e até 99 colaboradores (indústria), conforme a classificação apresentada no Quadro 3 sobre

“Classificação do porte das empresas segundo número de colaboradores”; e a partir do setor selecionado, não haver repetição do segmento de atuação.

Dos 41 respondentes da pesquisa, 36 preencheram os pré-requisitos dessa etapa. O pesquisador realizou contatos telefônicos com todos os possíveis respondentes entre os dias 24 e 27 de setembro de 2018 e aguardou o retorno até o dia 28 de setembro de 2018. Nesse período, 10 gestores aceitaram participar do depoimento oral, e o pesquisador agendou os horários para a realização das entrevistas. O Quadro 23 apresenta os participantes das entrevistas.

**Quadro 23 - Participantes das entrevistas.**

Participante	Gênero	Idade	Setor de atuação/Cargo	Segmento de atuação	Formação acadêmica
1	Feminino	35	Comércio/Proprietária	Peças íntimas, biquínis e acessórios	Pós-graduação <i>lato sensu</i>
2	Feminino	34	Educação/Proprietária	Educação infantil	Graduação
3	Feminino	25	Prestação de Serviços Técnicos Especializados/ Gerente/supervisora/encarregada	Consultório dentário	Graduação
4	Feminino	47	Prestação de Serviços Técnicos Especializados/Proprietária	Desenvolvimento humano	Mestrado
5	Masculino	47	Comércio/Proprietário	Restaurante	Ensino Fundamental II (6º ao 9º ano)
6	Masculino	47	Comércio/Proprietário	Depósito de material de construção	Graduação
7	Masculino	51	Comércio/Proprietário	Setor gráfico	Ensino Médio
8	Masculino	34	Prestação de Serviços Técnicos Especializados/Proprietário	Consultoria de RH	Pós-graduação <i>lato sensu</i>
9	Masculino	45	Prestação de Serviços Técnicos Especializados/Proprietário	Assistência técnica de telefonia móvel	Ensino Médio
10	Masculino	34	Prestação de Serviços Terceirizados/ Gerente/supervisor/encarregado	Formação de condutores	Graduação

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Para fins de aprofundamento de estudo, as próximas subseções vão apresentar um breve relato da trajetória profissional de cada gestor nas suas respectivas organizações. Posteriormente, serão apresentadas as opiniões dos respondentes e analisados os conteúdos por meio dos recursos do *software* IRAMUTEQ.

*a) Participante 1*

A participante 1, proprietária de um comércio de moda íntima e acessórios, iniciou sua atividade comercial há pouco mais de 6 meses, após um longo período de atuação como vendedora interna em duas pequenas indústrias na cidade de Itapeçerica da Serra/SP e em uma consultoria de vendas no bairro do Morumbi, na cidade de São Paulo/SP. A partir dessas experiências e atuando informalmente como vendedora de moda íntima nas horas livres, resolveu criar o próprio negócio no bairro de Campo Limpo. Atualmente, a empresária possui uma equipe de 4 colaboradores.

*b) Participante 2*

A participante 2 é proprietária de uma pequena escola de educação infantil de 0 a 5 anos. Pedagoga de formação, a proprietária foi professora da educação infantil e, nas horas vagas, trabalhava com artesanato. Devido à dificuldade de reposicionamento de carreira por causa dos 3 filhos pequenos, ela resolveu montar a própria escola. O início das atividades foi bem modesto, com apenas 6 alunos matriculados. Com pouco mais de 3 anos de fundação, a escola atende 44 alunos e a proprietária expandirá a estrutura da escola para o ano de 2019.

*c) Participante 3*

A participante 3 exerce o cargo de cirurgiã-dentista em um consultório dentário fundado no bairro há mais de 25 anos. Ela gerencia, ao lado de outro cirurgião-dentista, as duas atendentes do consultório, respondendo diretamente à responsável técnica, que é a

proprietária da empresa. Essa é a primeira experiência da profissional à frente de uma equipe de trabalho em menos de 1 ano de organização.

*d) Participante 4*

A participante 4 sempre almejou ter uma escola. Em razão disso, foi estudar Pedagogia, porém o curso não formava para o segmento administrativo, e sim para a docência. Nesse sentido, iniciou sua carreira profissional como professora de informática em uma grande escola da cidade de São Paulo/SP e, ainda muito jovem, ingressou como docente no ensino superior. Pela exigência do mercado, fez mestrado, continuou trabalhando, mas, por causa da crise, houve um corte de docentes, e ela foi desligada. Após essa experiência, atuou em uma Organização não Governamental (ONG), no campo da qualificação profissional, por mais de cinco anos e conheceu alguns processos de educação corporativa. Em suma, esse trabalho resultou na formação de mais de 5 mil jovens e 40 professores em vários municípios do estado de São Paulo. Após essa experiência, foi estudar Psicopedagogia e, a partir dessa formação, iniciou a carreira como psicopedagoga. Nos primeiros atendimentos, percebeu que as crianças e os adolescentes estavam muito debilitados em todos os sentidos e não poderiam esperar meses para ver os resultados da Psicopedagogia. Então, resolveu se especializar em Programação Neurolinguística (PNL), e foi com essa ferramenta que a profissional obteve resultados mais rápidos. Isso trouxe uma oportunidade para abrir um espaço de desenvolvimento humano, onde utiliza técnicas da psicopedagogia, da PNL e do *Feng Shui* para cuidar de pessoas e das situações que as afligem.

*e) Participante 5*

O participante 5 é proprietário de um restaurante há 5 anos, após experiências anteriores como gestor de lanchonete no bairro de Santo Amaro. Ele adquiriu o ponto comercial, que já existia há 12 anos, e, desde então, conduz as atividades do comércio. Dentre as mudanças mais significativas do estabelecimento nesse período, está a abertura do estabelecimento aos domingos, algo que não acontecia com os antigos proprietários.

Trabalham no restaurante 5 colaboradores registrados e 5 colaboradores em dias específicos da semana ou quando há maior demanda de serviço.

*f) Participante 6*

O participante 6 é proprietário de um pequeno depósito de material de construção há mais de 15 anos. Apesar da forte concorrência na região, ele optou por trocar a carreira em uma grande empresa e resolveu empreender no próprio negócio, que, segundo ele, é mais vantajoso. Bacharel em Administração de Empresas, o proprietário demonstra bom conhecimento em seu setor de atuação, tem ampla visão sobre negócios e busca trocar conhecimento com profissionais mais experientes de outras empresas e outros segmentos de atuação.

*g) Participante 7*

O participante 7 é proprietário de uma pequena gráfica há 22 anos. Segundo seu relato, o local é o mesmo, porém, bem menor no início das atividades. Houve momentos em que ele pensou em desistir, mas, com esforço e muito trabalho, conseguiu equilibrar o negócio e hoje se considera em um bom patamar no que tange à demanda de trabalho e à sustentabilidade do negócio. A gráfica possui 3 colaboradores e 2 proprietários, sendo o respondente responsável, junta da esposa, que atua como designer, pela gestão da empresa.

*h) Participante 8*

O participante 8 é proprietário de uma consultoria de RH há pouco mais de 3 anos. Além dele, a empresa possui outros 3 sócios, cujas funções estão divididas entre os departamentos comercial, operacional e administrativo. A motivação para abrir o próprio negócio surgiu a partir de uma experiência bem-sucedida como colaborador de uma consultoria de gestão empresarial focada em desenvolvimento organizacional. Por ser *coach*

de formação e por ter uma experiência sólida em RH, ele decidiu abrir o próprio negócio em parceria com outros profissionais já experientes e atuantes na área.

*i) Participante 9*

O participante 9 é proprietário de uma assistência técnica de telefonia móvel no bairro de Campo Limpo há 16 anos. Antes de atuar como técnico, o proprietário trabalhava com som automotivo. Certo dia, ele recebeu o convite de um amigo para abrir uma assistência técnica de telefonia móvel. De acordo com o respondente, ele não era familiarizado com esse tipo de serviço e aprendeu na prática. Nos seis primeiros meses, ele tirava dinheiro da oficina para injetar capital na assistência. Contudo, o sócio não honrou os compromissos e deixou o negócio à deriva. Em suma, o proprietário teve que desistir do trabalho com som automotivo e passou a se dedicar exclusivamente à assistência técnica, que até hoje é referência no bairro.

*j) Participante 10*

O participante 10 é gerente de um centro de formação de condutores, onde trabalha há 21 anos. Ele iniciou carreira aos 13 anos como *office boy*. No decorrer dos anos, por iniciativa própria, resolveu investir na carreira ao perceber que haveria uma oportunidade para assumir uma posição mais favorável na organização. Fez cursos de direção defensiva, instrutor de carros, entre outros. O proprietário decidiu se aposentar e nomeou o colaborador como gestor da empresa. Coursou uma graduação em Logística e atualmente é diretor de ensino no centro de formação de condutores.

*k) Apresentação dos resultados das entrevistas*

Esta subseção apresentará os resultados obtidos por meio das entrevistas realizadas com cada gestor das organizações selecionadas. O agrupamento das respostas será por meio de cada questão e a apresentação das respostas, por ordem crescente de participantes.

**Questão 1 - Sua empresa mantém relacionamento ou convênio com algum tipo de escola, seja ela de formação regular, técnica ou superior? Se não, o que impede de ter esse tipo de vínculo?**

*Participante 1:* Não. O que impede é a questão financeira.

*Participante 2:* Não. Na verdade, o que nos impede de ter esse tipo de vínculo é o fator financeiro mesmo, porque nós atuamos em uma comunidade, e a renda da região é pequena, o que nos impossibilita, e por isso não conseguimos proporcionar esse elo aos nossos funcionários. Vontade a gente tem. Quando sabemos de algum curso gratuito, utilizamos o mural, incentivamos o funcionário a participar. Quem tem interesse vai; quem não tem não vai. Nós estimulamos.

*Participante 3:* Não mantém. Mais pela falta de interesse de ter esse tipo de relacionamento.

*Participante 4:* Não. A minha empresa é uma empresa de desenvolvimento humano, tem apenas um ano e ainda não ampliou esse segmento.

*Participante 5:* Não. Às vezes é a gente que impede esse tipo de ação.

*Participante 6:* Não, não tem nenhum vínculo, não. Mas, de vez em quando, a gente recebe uns folhetos de sindicato do nosso ramo e eventualmente fazemos algum curso.

*Participante 7:* Não mantém. Os nossos profissionais já vêm com experiência e são habilitados. Quando a gente admite alguma pessoa, ela vem com a formação esperada.

*Participante 8:* Não. E hoje o que impede é a condição financeira (ainda). Vontade não falta.

*Participante 9:* Nunca busquei e nenhuma escola me buscou. Pelo contrário, muitas pessoas me procuram para ensinar ao filho uma qualificação técnica. Você precisa ter estrutura, e não dá para ter, por exemplo, um aparelho caro para ensinar a pessoa. Hoje em dia eles fazem o aparelho para o leigo não colocar a mão, mas o mercado é muito poluído e você acha de tudo.

*Participante 10:* Atualmente, não. Não tem por causa do custo e a atual situação do país não compete por enquanto. Mas, sempre que há necessidade de alguma coisa na área de educação para algum instrutor, a gente contrata uma empresa para fazer isso. Porém, não temos um convênio ou algo desse tipo.

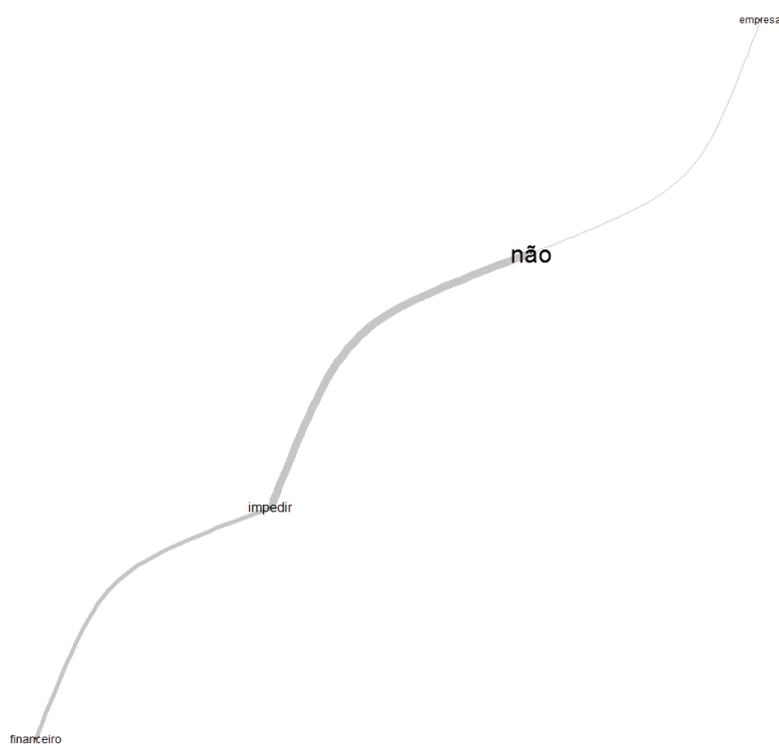
**Figura 12 - Nuvem de palavras da questão 1.**



**Fonte:** Dados da pesquisa.

É possível verificar na Figura 12 e no Gráfico 48 que o principal fator que impede a pequena empresa de manter um relacionamento ou convênio com algum tipo de escola é o financeiro.

**Gráfico 48 - Análise de similitude da questão 1.**



**Fonte:** Dados da pesquisa.

**Questão 2 - Quando há a contratação de um novo(a) colaborador(a), a empresa disponibiliza algum tipo de qualificação para o contratado?**

*Participante 1:* Não, pois já contrato com pré-requisitos.

*Participante 2:* Sim. Nós fazemos formação com a psicopedagoga, com palestra, e orientamos o colaborador sobre nossos valores e filosofia da escola.

*Participante 3:* Não.

*Participante 4:* Ainda não houve contratação de funcionários, mas, quando houver, realizarei processos de qualificação, sim, tendo em vista a especificidade do negócio e a delicadeza necessária para com o trato humano.

*Participante 5:* Não. Muito errado isso, não é? Você tem que se adequar para isso. Mas eu tenho vontade de disponibilizar cursos para os funcionários. Inclusive, eu visitei um pequeno restaurante no Taboão da Serra e o dono falou que, depois que ele fez esse trabalho com os funcionários dele, o negócio girou bem melhor que antes.

*Participante 6:* Não. Fazemos o treinamento aqui mesmo.

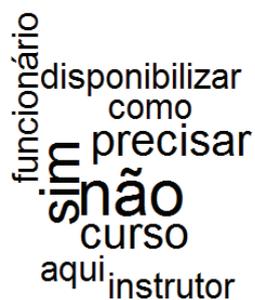
*Participante 7:* Sim. Geralmente, um colaborador novo a gente disponibiliza mostrando como a empresa trabalha. Passa por um processo e aos poucos vai pegando o serviço.

*Participante 8:* Sim. Tem a integração, qualquer consultor que é contratado passa por três sessões de *coaching* e imerge na empresa.

*Participante 9:* Então, eu tenho parceiro que disponibiliza, como a TIM e o SEBRAE. É só agendar e marcar, entendeu?

*Participante 10:* Sim, no caso para trabalhar aqui no ramo precisa, no mínimo, para ser atendente, conhecer de sistema (informática) de autoescola. No caso de instrutor, além de ter um curso de instrutor, precisa ter uma qualificação maior para abrir seu leque, como, por exemplo, curso de transporte coletivo, mobilidade reduzida, pois ele poderá dar aula tanto de para motorista de ônibus quanto para pessoas especiais. Por isso, necessita dessa formação maior. Além de agora ser exigido o curso de libras por causa do auditivo. Então, a gente dispõe um professor que vem ministrar aula aqui para os instrutores terem essa base, mas, quando precisa, aí tem.

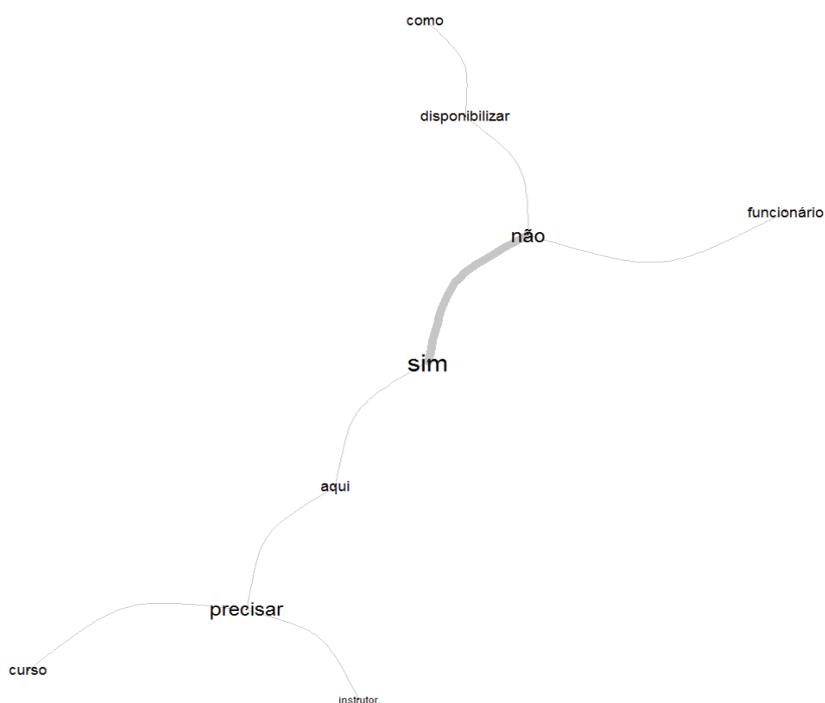
**Figura 13 - Nuvem de palavras da questão 2.**



**Fonte:** Dados da pesquisa.

A Figura 13 e o Gráfico 49 trazem os resultados sobre a qualificação quando o colaborador é novo. Os participantes 2, 8, 9 e 10 disponibilizam algum tipo de formação para o colaborador, que utilizam serviços externos para a realização das atividades. Já o participante 7 conduz o próprio treinamento. Os outros participantes não fazem nenhum tipo de qualificação específica, mas entendem a necessidade dessa prática.

**Gráfico 49 - Análise de similitude da questão 2.**



**Fonte:** Dados da pesquisa.

**Questão 3 - De que maneira ocorre o processo de aprendizado do colaborador na empresa?**

*Participante 1:* Quando o funcionário entra, ele já tem certa experiência e avalio no momento da entrevista. Pego as pessoas do ramo que já conheçam os produtos.

*Participante 2:* Eu faço a seleção, entramos em um acordo e a psicopedagoga ajuda nesse processo.

*Participante 3:* Acontece um treinamento. A proprietária disponibiliza um treinamento que ela mesma aplica ao contratado.

*Participante 4:* Procuo por cursos que estejam de acordo com o segmento da empresa, assisto a palestras e vídeos, formo grupos de WhatsApp com o objetivo de discutir alguns pontos e mantenho contato com pessoas que possam me ensinar algo (e às quais eu possa ensinar também).

*Participante 5:* Tem coisas que você ensina, mas às vezes a pessoa precisa se esforçar. Por exemplo, a área administrativa: você sabe, mas você depende da pessoa para fazer a atividade. Senão, como fará o serviço?

*Participante 6:* A gente explica como funciona e depois parte para a prática.

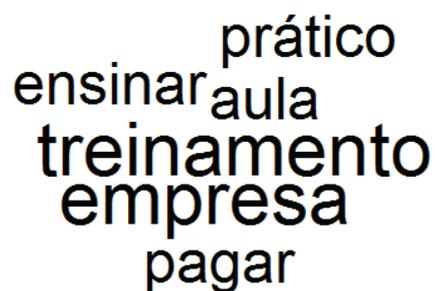
*Participante 7:* Na prática e geralmente com o colaborador que está se desligando da empresa.

*Participante 8:* Através de treinamentos, o manual do colaborador é uma maneira de ocorrer o aprendizado da pessoa. Se vai prestar o serviço em uma empresa (cliente), ele precisa aprender um pouco da cultura da empresa (por meio do manual).

*Participante 9:* Então, tem aulas prática e aulas *on-line* (SEBRAE e TIM). Os da Microsoft são pagos. Eu tenho um cadastro pela assistência, mas a maioria (da Microsoft) é paga.

*Participante 10:* No caso de recepção, normalmente de 3 a 4 dias. Não pago salário, esse tipo de coisa, para ver se a pessoa vai se adaptar ao grupo e ambiente. Se a pessoa se adaptou legal, tem um atendimento legal, a gente fecha. No caso do instrutor, fica uma semana acompanhando cada aula de cada instrutor diferente para pegar a didática no que a gente cobra na parte de aprendizado. Então, precisa conhecer a rotina. O instrutor não vai chegar aqui e dar aula de qualquer jeito; ele vai seguir um padrão, adequar-se a ele.

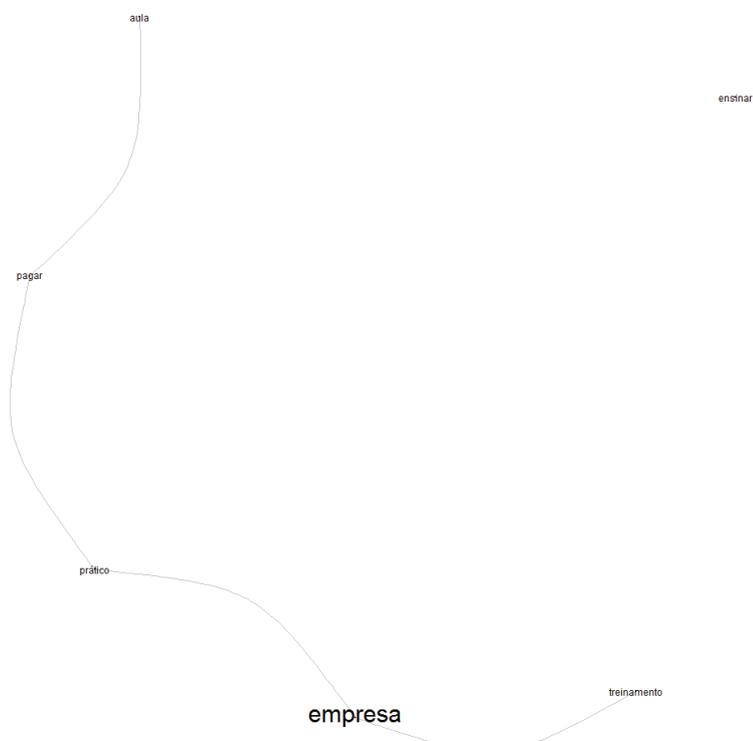
**Figura 14 - Nuvem de palavras da questão 3.**



**Fonte:** Dados da pesquisa.

Em todas as respostas, é possível verificar que os participantes procuram o viés prático. Contudo, conforme exposto na Figura 14 e no Gráfico 50, não há um padrão de aprendizado para essas organizações.

**Gráfico 50 - Análise de similitude da questão 3.**



**Fonte:** Dados da pesquisa.

**Questão 4 - Aponte algum tipo de experiência ocorrida com seu colaborador e se trouxe retorno à sua empresa.**

*Participante 1:* Até o momento nenhum, pois a empresa é nova.

*Participante 2:* A contratação da professora de balé trouxe resultado à escola. Ela é qualificada e, apesar de o salário semanal dela equivaler a um mês de salário de qualquer outra professora, o retorno é garantido.

*Participante 3:* Difícil. Não sei responder.

*Participante 4:* Não tenho colaboradores trabalhando comigo ainda.

*Participante 5:* Mudanças de prato. Quando há uma mudança de prato, é possível perceber os resultados positivos.

*Participante 6:* O que tem se tornado hábito? Atitudes isoladas tem várias, mas nada que tenha se tornado ou adotado como prático. Resolver problemas ou sugestões, sempre tem.

*Participante 7:* Teve um, que hoje não está comigo, o que me surpreendeu bastante. Sempre em investimento de grandes equipamentos, ele me alertava. Ele vestia a camisa da empresa. Aquela máquina que você viu lá embaixo custou R\$ 220.000,00 e foi ele que me alertou.

*Participante 8:* Há uma pessoa que ele trabalhava com o setor de qualidade em uma instituição bancária e ele estava desanimado com essa empresa. Trouxemos essa pessoa, ministramos o treinamento e hoje ele está se destacando na empresa/cliente. Ele usa o crachá da empresa e atua *in loco* no cliente.

*Participante 9:* Por enquanto, não tenho nada não. A funcionária que entrou agora está organizando a parte financeira, mas por conta da experiência dela.

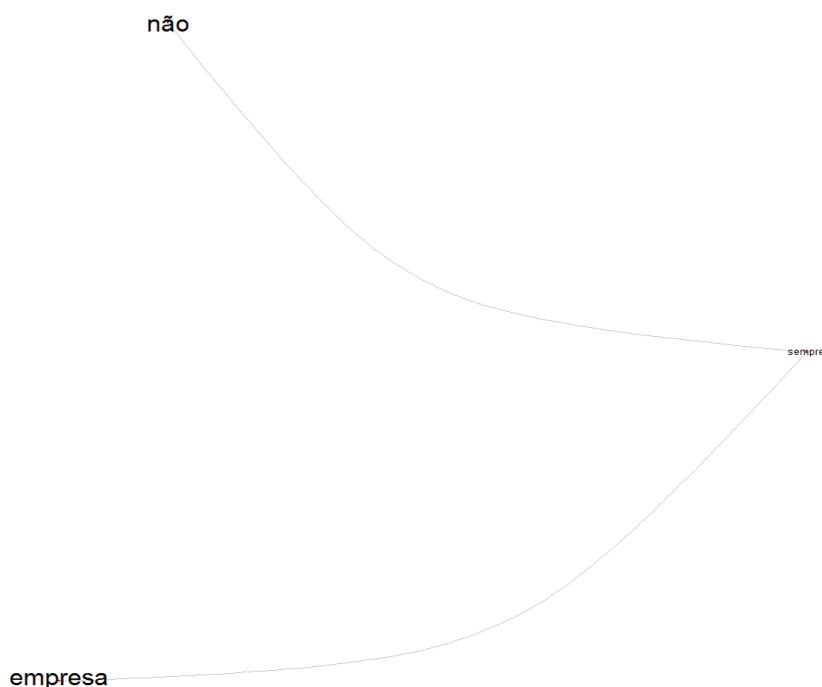
*Participante 10:* Um desses é o curso de libras. Tem uma instrutora que, ao contratá-la pedi a ela que fizesse o curso. Ela providenciou e num período curto de 3 meses já conseguia se comunicar. Tanto é que nós tínhamos 3 alunos e quem ministrou foi ela. Então, ela teve uma boa evolução nessa parte.

**Figura 15 - Nuvem de palavras da questão 4.**

sempre  
empresa  
não

**Fonte:** Dados da pesquisa.

A questão 4 trouxe à tona a experiência ocorrida com o colaborador e consequente retorno à empresa. De maneira geral, conforme apresentado na Figura 15 e no Gráfico 51, as empresas criadas mais recentemente ou aquelas que possuem gestores com menos experiência não compartilharam esse tipo de vivência. Entretanto, os demais participantes citaram algum tipo de retorno de algum colaborador que beneficiou a empresa.

**Gráfico 51 - Análise de similitude da questão 4.**

**Fonte:** Dados da pesquisa.

**Questão 5 - Aponte algum tipo de experiência ocorrida com sua empresa que trouxe retorno ao seu colaborador.**

*Participante 1:* Idem a resposta anterior. Até o momento nenhum, pois a empresa é nova.

*Participante 2:* Nós procuramos sempre fazer a nossa parte. Talvez eu não saiba exatamente o que, mas, por sermos pequenos, somos colaborativos. Ajudamos uns aos outros. Procuo relevar uma falta justificada ou outra. Talvez uma humanização, entramos em acordo, compensamos horas. Peço apenas para justificar.

*Participante 3:* As atendentes têm um acordo que, conforme a quantidade de fichas que elas fecham, elas ganham uma bonificação com isso.

*Participante 4:* Não sei se essa situação é válida para responder a essa pergunta, mas, no evento de lançamento da empresa, há pouco mais de um ano, recebi o contato de duas escolas do entorno que poderão comprar produtos nossos. Estamos em contato, mas nada finalizado ainda.

*Participante 5:* Se eu contratarei uma pessoa e ela está colaborando, impacta na melhoria para ela. Pois, se ela trabalha bem, a empresa vai retribuir. Você dá a ideia, e são os funcionários que executam.

*Participante 6:* Fabricação de alguns materiais que nós não fazíamos, como, por exemplo, coluna. Alguns materiais novos que colocamos no mercado e que traz algum retorno em comissão de vendas para o funcionário. E novas profissões, como “armador de coluna”, que antes não tinha e agora está trazendo resultado.

*Participante 7:* Eu pego como exemplo os próprios investimentos. Com investimentos, conseguimos melhorar a qualidade dos nossos serviços, o que aumentou a demanda. Busquei também colaborar na parte financeira. Infelizmente ou felizmente, o que rege é isso. Não basta abraço; a parte financeira também é importante.

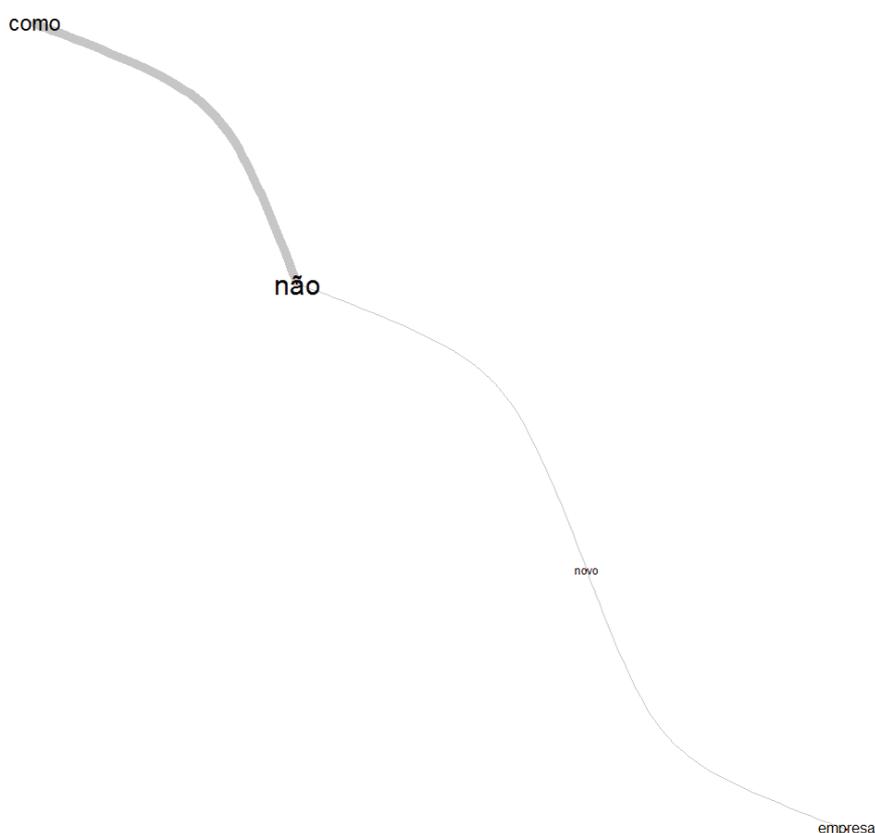
*Participante 8:* Para esse funcionário (o mesmo da questão anterior) houve sua recolocação e acarretou também em benefícios salariais para ele. O colaborador está muito satisfeito.

*Participante 9:* Bom, uma vez fui a uma reunião da TIM, pois minha loja faz muita recarga. A equipe da TIM fez uma equalização de valores de quanto à pessoa gastava e, por meio da minha assistência (e de outras), a TIM lançou o plano controle.

*Participante 10:* Há um instrutor que sempre apontou algumas falhas que a autoescola não estava enxergando sobre a manutenção dos carros e o proprietário o deixou como responsável por essa parte, como se fosse um “gestor de frota”, um cargo que, até então, não existia na organização.

A questão 5 trouxe à tona a experiência ocorrida com a empresa e que resultou em retorno para o colaborador. Conforme a análise de similitude apresentada no Gráfico 52, o *corpus* textual realizado pelo IRAMUTEQ não demonstrou retorno relevante para a discussão. Entretanto, é válido salientar que as participantes 1 e 4 não possuem experiências a contento. Os demais participantes têm algum tipo de experiência que beneficiou o colaborador. Para essa análise, devido à falta de termos relevantes para a apresentação dos resultados, não foi considerada a “nuvem de palavras”.

**Gráfico 52 - Análise de similitude da questão 5.**



**Fonte:** Dados da pesquisa.

**Questão 6 - Já houve alguma experiência com educação corporativa na sua empresa? Se sim, qual?**

*Participante 1:* Não.

*Participante 2:* Não tive essa oportunidade ainda. Ainda não. Por questões financeiras e porque me considero ainda muito leiga nessa questão de empreender. Às vezes eu até me perco. Me sinto mais pedagoga do que proprietária ou empreendedora.

*Participante 3:* Não.

*Participante 4:* Sim, desde agosto criamos (uma colega e eu) um grupo de estudos sobre desenvolvimento humano e nos reunimos semanalmente pela manhã para estudar e criar estratégias para nossos negócios.

*Participante 5:* Rapaz, até hoje não.

*Participante 6:* Bom, pelo Sindicato do Comércio Varejista de Material de Construção, Maquinismos (SINCOMAVI), de vendas ou curso sobre o ambiente de trabalho.

*Participante 7:* Não, não tive.

*Participante 8:* Educação corporativa em si não, pois é algo mais aprofundado. O que houve foram ações pontuais, e, por isso, não considero educação corporativa.

*Participante 9:* Não.

*Participante 10:* Sim, ação pontual, sim.

A questão 6 indaga o respondente a respeito da experiência com educação corporativa. Os resultados apresentados na Figura 16 e no Gráfico 53 mostram que há mais empresas que não realizaram experiências (7, no total) se comparadas àquelas que realizaram alguma ação pontual (2, no total) e 1 que realiza de maneira concreta.

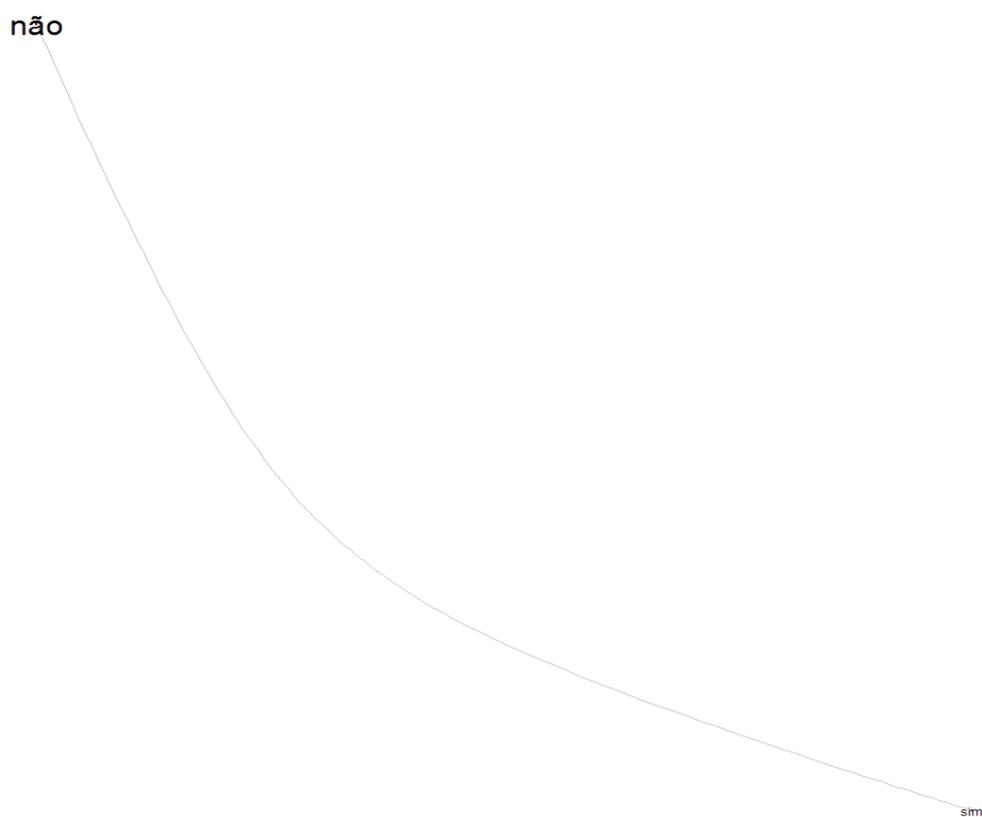
**Figura 16 - Nuvem de palavras da questão 6.**

não  
sim

**Fonte:** Dados da pesquisa.

O Gráfico 53 mostra os dois caminhos opostos das respostas dos participantes.

**Gráfico 53 - Análise de similitude da questão 6.**



**Fonte:** Dados da pesquisa.

**Questão 7 - Você estaria disposto(a) a realizar algum tipo de ação educacional com seus colaboradores? Se sim, qual? Se não, por quê?**

*Participante 1:* No momento não, pois, como eu disse, a empresa é nova. E eu preciso de uma situação empresa melhor para investir.

*Participante 2 :* Sim, mas a questão financeira ainda inviabiliza.

*Participante 3:* Não, pois a proprietária não tem esse interesse.

*Participante 4:* Reuniões semanais para alinhamento de conduta, geração de novos projetos, empoderamento do conhecimento individual e construção do conhecimento organizacional a partir das reflexões sobre as experiências corporativas anteriores e atuais. Isso ocorreria em reuniões com apresentações, *brainstorms*, dinâmicas e muito afeto.

*Participante 5:* Com certeza. Isso é bom para o crescimento do funcionário e da empresa. Mas, sabe por que a pessoa, às vezes não, quer fazer? Porque ela não quer se expor. Tem preguiça. Mas também acredito que é uma falha pessoal. Se esforçar, você consegue.

*Participante 6:* Sim, quando surge alguma novidade em vendas, nós procuramos fazer a qualificação do vendedor. Normalmente é só o vendedor, porque o restante dos colaboradores aprende na prática.

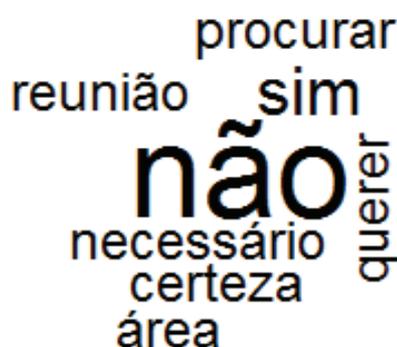
*Participante 7:* Olha, com eles, eu acho que na área deles, na função que eles desempenham, não vejo a necessidade. Hoje, têm eles 3 lá embaixo e eles procuram colaborar. De vez em quando, eu gosto de fazer uma reuniãozinha, verificar prós e contras, e procuramos melhorar.

*Participante 8:* Sim, superdisposto. Encontros, debates semanais em que discutimos a dificuldade com cada setor para a resolução de problemas. Isso não deixa de ser ação, não é? Então, seria interessante e necessário.

*Participante 9:* Com certeza. Eu acho que na parte de informática, o aprendizado tem que ser necessário. O que as pessoas sabem é na prática. Então, é necessário. Uma coisa é a prática; outra coisa é fazer o curso e estar qualificado.

*Participante 10:* Eu sempre faço alguma coisa voltada para a própria área. Então, se for algo pessoal, o funcionário faz por conta. Mas, tudo o que for para área de atuação e para o crescimento dos funcionários, sim. Um dos exemplos é esse curso de libras, que está crescente e poucas, (autoescolas), querem esse tipo de cliente, pois é difícil a comunicação, a linguagem de outro estado na parte de Libras não é igual ao da capital (SP)

**Figura 17 - Nuvem de palavras da questão 7.**

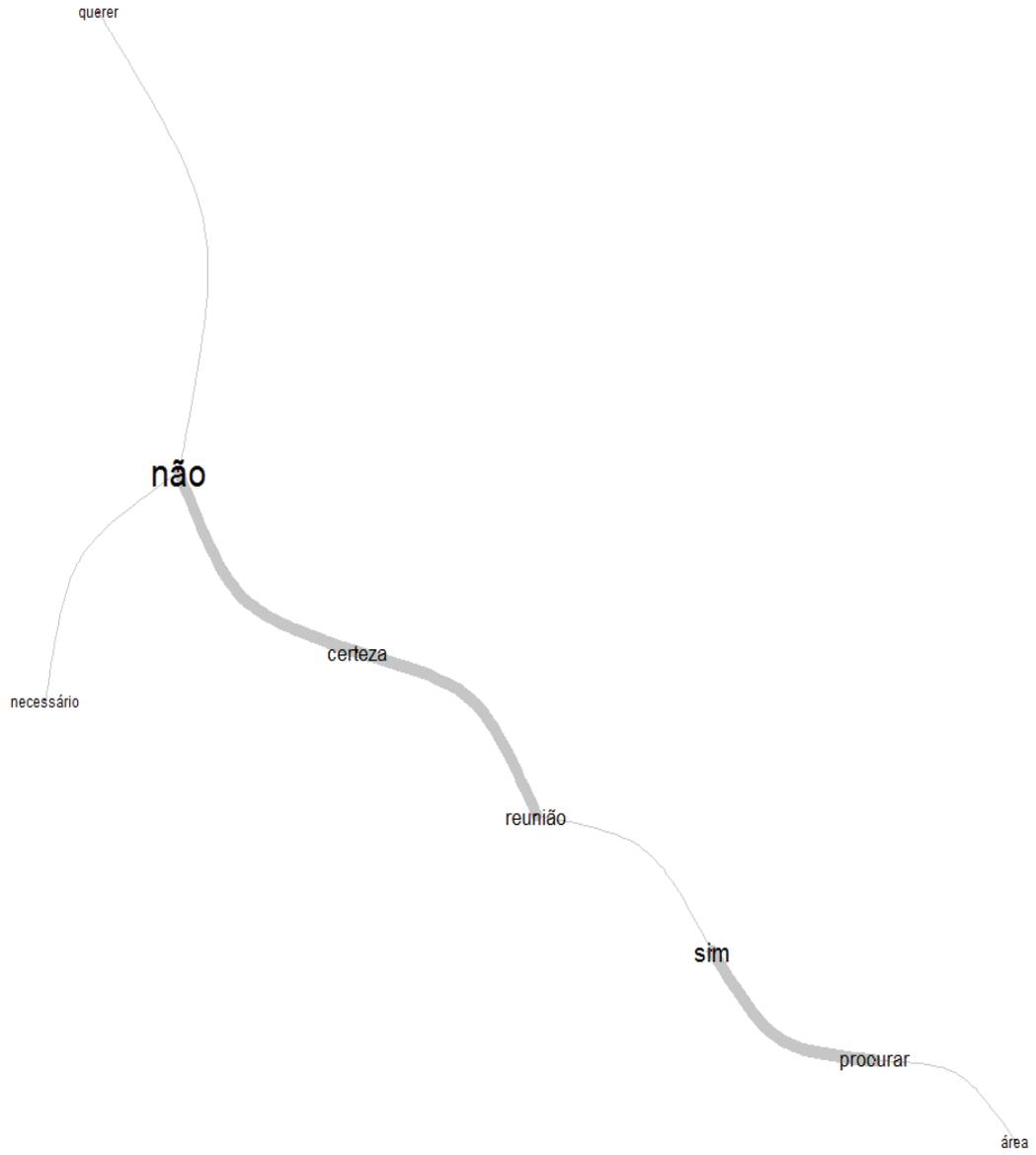


**Fonte:** Dados da pesquisa.

A questão 7 abordou a disposição do gestor em realizar algum tipo de ação educacional com seus colaboradores. A Figura 17 trouxe algumas palavras como “querer”, “necessário” e “certeza” que apontam para uma predisposição do gestor na realização de algum tipo de ação educacional com os colaboradores. Entretanto, também é válido destacar a palavra “não”, cuja resposta aparece em 3 participantes.

No Gráfico 54, é possível verificar, no eixo principal, que as palavras “certeza”, “reunião”, “sim” e “procurar” estão posicionadas na parte inferior e central do gráfico. Já as palavras “necessário” e “querer” estão posicionadas muito próximas da palavra “não”. Apesar de parecerem antagônicas, pela análise de similitude baseada na teoria dos grafos, apresentam outras relações. Nesse caso, as ramificações dessas palavras mostram uma correlação com a resposta do participante 8: “[...] Isso não deixa de ser ação, **não é?** Então, seria interessante e **necessário**” (grifo nosso).

**Gráfico 54 - Análise de similitude da questão 7.**



**Fonte:** Dados da pesquisa.

**Questão 8 - Quais seriam os desafios para a implementação de um programa de educação corporativa em sua empresa?**

*Participante 1:* Meu único desafio é a questão financeira mesmo; não vejo outro no momento.

*Participante 2:* Romper com o interesse dos colaboradores. É necessário que a equipe toda queira.

*Participante 3:* Bom, aqui seria difícil por conta da proprietária, pois ela não tem essa visão. Então, é isso que impede.

*Participante 4:* Não vejo muitos desafios, pois atuei bastante nessa área e conduzi bons processos. Mas um desafio constante é estimular a integração do colaborador com o negócio, ou seja, estimular que ele use toda a sua competência e intuição para potencializar seu trabalho, agregando valor para o grupo.

*Participante 5:* Na realidade, o desafio maior disso aí é a questão de se organizar para fazer esse tipo de coisa, se adequar. Mas eu acho, em minha opinião, que se eu me esforçar consigo, para me adequar para isso. Eu estou vendo ultimamente a necessidade de fazer isso aí, para dar vida ao negócio. Quanto mais abrir os horizontes, melhor será a expansão.

*Participante 6:* Primeiro tem que haver crescimento. Se não houver crescimento, as coisas continuarão do jeito que está. Se surgir a necessidade de aumentar, com certeza vamos pensar nisso.

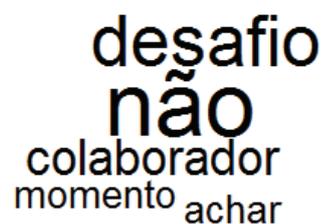
*Participante 7:* Eu acho que o desafio maior seria por parte da aceitação dos próprios colaboradores. Eu sei como essa turminha é difícil de lidar, às vezes. Às vezes acha que sabe muito.

*Participante 8:* O primeiro é o financeiro. O segundo seria despertar o interesse dos colaboradores e dos sócios, pois eles não entenderão num primeiro momento.

*Participante 9:* Mais na área de administração. Porque você tem que administrar o que vende, o que sai, o que entra.

*Participante 10:* Olha, desafio não tem. Tem que ver aquilo que é voltado ao meu público. Se vai trazer um benefício, vai me trazer cliente, com certeza, sim. Agora, se for alguma coisa que não vai agregar nenhum benefício para empresa, não.

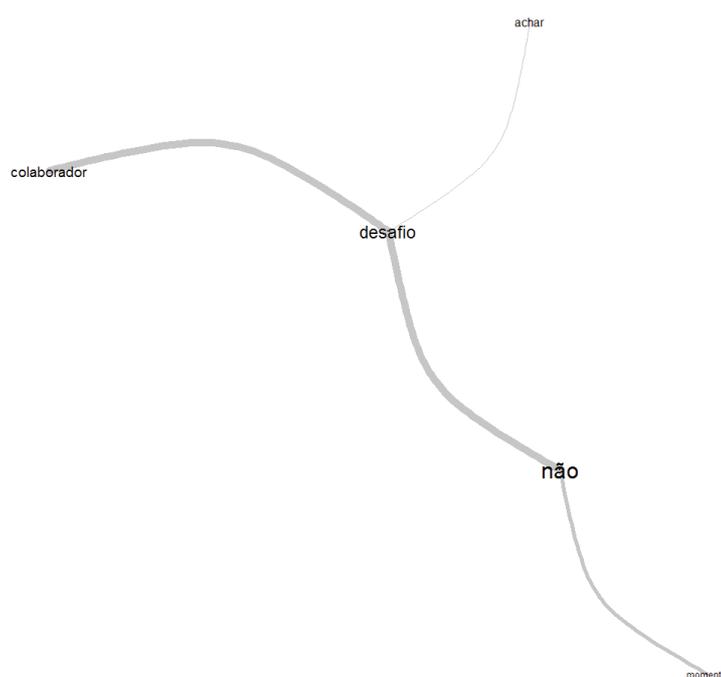
**Figura 18 - Nuvem de palavras da questão 8.**



**Fonte:** Dados da pesquisa.

A questão 8 indagou os participantes a respeito de quais seriam os desafios para a implementação de um programa de educação corporativa na empresa. Os resultados apresentados na Figura 18 e no Gráfico 55 mostram que há uma relação entre as palavras “desafio”, “momento” e “achar” e apontam para algumas dúvidas dos gestores, principalmente ligados aos cenários político e econômico do país. Já a palavra “colaborador” aparece, principalmente, nos participantes 4 e 7, que citam como “desafios” o engajamento do “colaborador” no processo.

**Gráfico 55 - Análise de similitude da questão 8.**



**Fonte:** Dados da pesquisa.

**Questão 9 - De modo geral, até que ponto o/a pequeno(a) empresário(a) está preparado(a) para implantar um programa de educação corporativa?**

*Participante 1:* Eu acho que o primeiro ponto, é porque ele quer que a empresa dê mais lucro do que ele já havia pensado; a partir do momento que não vise só o lucro, pensando no funcionário e estando bem quisto e importante, é o momento de ele implantar o programa. Tem que ter esse *feeling*.

*Participante 2:* Não, não está preparado. A gente está perdido, não é? É tudo uma mentira. Nós acabamos desacreditando desse processo. É uma missão difícil.

*Participante 3:* É interessante implantar esse método porque a gente acaba tendo esse vínculo com o contratado, e vai do interesse dele também.

*Participante 4:* Nossa, que pergunta! Como eu atuei bastante com educação corporativa, não sinto dificuldade nesse campo, porém, o pequeno empresário pode não contar com recursos de conhecimento suficientes para implantar um programa de educação corporativa. Há bastidores e passos iniciais que podem ser um desafio para o pequeno empreendedor, por exemplo, se ele não tiver claros missão-visão-valores, não conseguirá alinhar a equipe. Se a equipe não estiver alinhada, não haverá comunicação, resultando em negócios truncados e pouca fidelização do cliente. Enfim, são muitas questões estruturantes para um pequeno empreendedor. Creio que o melhor seria que ele contasse com suporte externo, tal como uma consultoria.

*Participante 5:* Eu acho que tem de ter mais interesse do empresário. Se você conseguir enquadrar a necessidade da empresa com o colaborador, é possível.

*Participante 6:* Ah, não sei até que ponto. Eu procuro me atualizar: internet, fazer cursos, buscando novidades, visitando feiras, não só feira do meu ramo de atividade, mas feira de pequenos empreendedores, para ver o que tem de novidade no mercado e tentar me antecipar às mudanças de mercado.

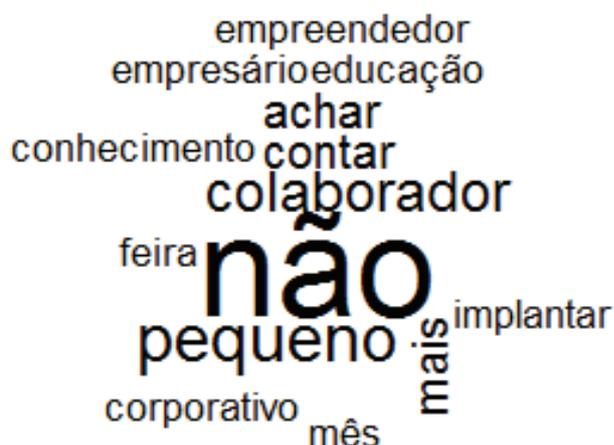
*Participante 7:* Um dos fatores contra é o tempo, pela correria, pelos compromissos que tem que entregar. Demanda um tempo para isso. E, quando temos poucos colaboradores, fica mais restrito ainda.

*Participante 8:* Eu acho que não está preparado. Acho que faltam conhecimento e entendimento sobre o que é educação corporativa, e muitos entendem como treinamento ou desenvolvimento e não como educação corporativa que é algo mais profundo e intenso.

*Participante 9:* Depende da estrutura que ele tem: número de colaboradores e do conhecimento. Se o “cara” for empresário e não tiver um número mínimo de colaboradores, pelo menos 2, não tem como avaliar a deficiência do colaborador.

*Participante 10:* No cenário atual, o gasto para esse tipo de “coisa” é bem pequeno, porque, vamos supor no ano passado um rapaz veio fazer uma palestra motivacional aqui. Ele veio durante 6 meses, uma vez por mês, foi um valor investido alto, teve retorno, porém pequeno. E neste ano, para fazer esse tipo de coisa, não dá. Então, é por conta do financeiro. Por causa disso.

**Figura 19 - Nuvem de palavras da questão 9.**

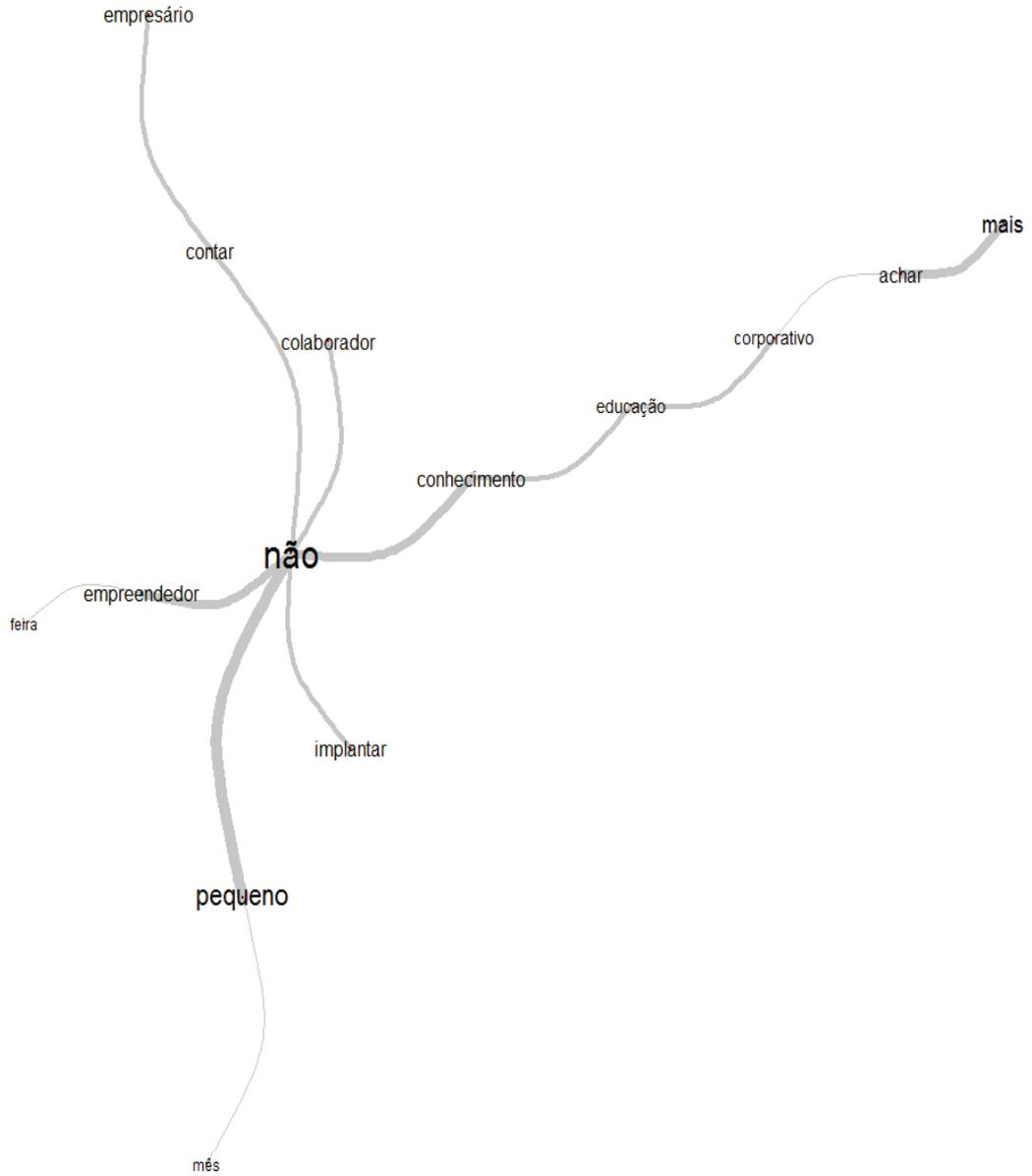


**Fonte:** Dados da pesquisa.

Seguindo a mesma semântica da questão 8, a questão 9 aborda em uma visão geral. Até que ponto o pequeno empresário estaria preparado para implantar um programa de educação corporativa. A partir da análise da Figura 19 é possível verificar o total de 14 termos que se relacionam com a proposta da pergunta, exceto no caso da participante 2, cuja resposta emana a indignação do cenário político que o país vive na atualidade.

Assim como a nuvem de palavras, porém de maneira integrada, o Gráfico 56 mostra a palavra “não” posicionada no seu epicentro, ramificando nas adjacências, os desafios e ponderações apontados pelos participantes.

**Gráfico 56 - Análise de similitude do gráfico 9.**



**Fonte:** Dados da pesquisa.

**Questão 10 - Até que ponto você está preparado(a) para implantar um programa de educação corporativa na sua empresa?**

*Participante 1:* No momento, eu não estou preparada financeiramente. Mas, a partir do momento que estiver em condições, farei esse tipo de investimento, pois é necessário para o crescimento dos colaboradores e da empresa.

*Participante 2:* Vontade nós temos, mas a parte financeira é um fator complicador.

*Participante 3:* Precisaria analisar, ver como seria implantar esse método na empresa.

*Participante 4:* Bom, no meu caso, me sinto bem preparada, mas acho que sou um ponto fora da curva (risos).

*Participante 5:* Na realidade, você está pronto. O que você precisa é correr atrás, é você fazer.

*Participante 6:* Me considero preparado. Se não houver mudança radical, me considero, sim.

*Participante 7:* Eu, particularmente, estou preparado.

*Participante 8:* Não sei se a força de vontade pode ser considerado uma preparação, mas, se for, a força de vontade fala bem alto.

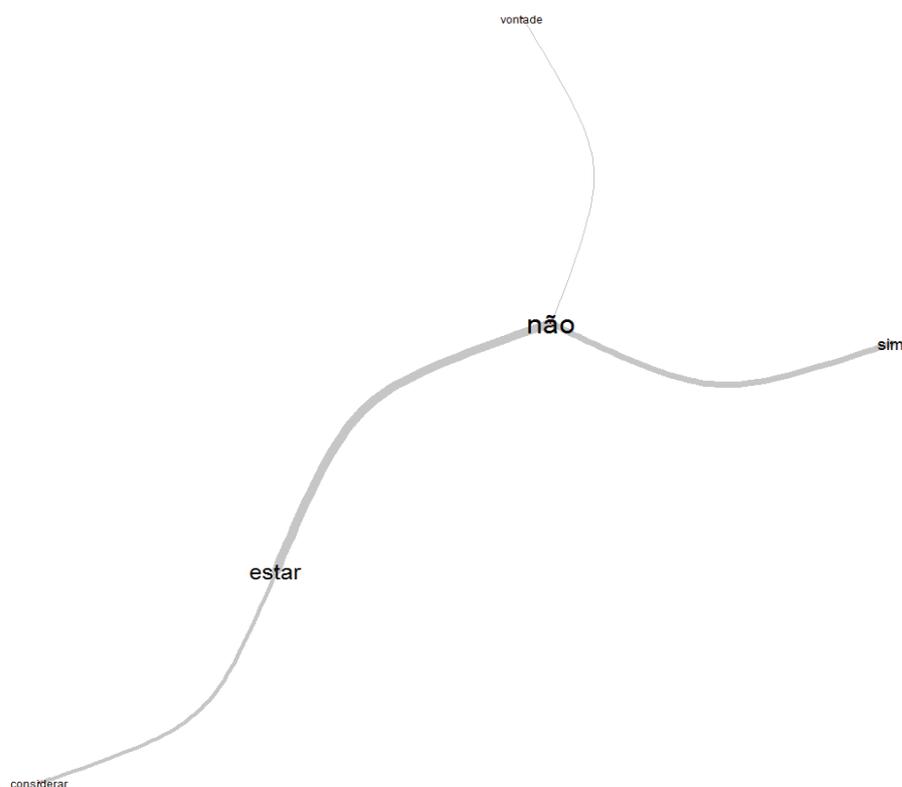
*Participante 9:* Desde que os meus colaboradores estejam empenhados, sim. Até porque, não parte só de mim; tem que ter o empenho deles. É aquela situação: você quer implantar uma coisa e a pessoa não vai por onde. E aí?

*Participante 10:* Eu acho que 100% desde que me traga algum retorno. Aí, sim, com certeza, 100%.

**Figura 20 - Nuvem de palavras da questão 10.**

**Fonte:** Dados da pesquisa.

A questão 10 abordou, de maneira pessoal, se o gestor estaria preparado para implantar um programa de educação corporativa na empresa. Nesse sentido, a Figura 20 e o Gráfico 57 apontam a relação das ponderações sobre a motivação do gestor, relacionando anseios, necessidades e a realidade vivida pelas pequenas empresas.

**Gráfico 57 - Análise de similitude da questão 10.**

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Durante a pesquisa de campo, foi possível verificar que os gestores indagaram alguns problemas de adaptação dos programas de educação corporativa à realidade das pequenas empresas.

Outros fatores questionados pelos participantes respondentes estão ligados à necessidade do engajamento da equipe, a gestão participativa, a importância da humanização no processo de gestão, a adequação da comunicação nas atividades pedagógicas, o alinhamento entre organização e colaborador e a resistência a mudanças relacionadas à propostas educacionais.

Os participantes também enfatizaram a dificuldade financeira, a indisponibilidade de tempo para participação em cursos de qualificação e a prática de contratação de funcionários com experiência ao invés de qualifica-los na organização.

Por outro lado, foram detectadas algumas demandas importantes, como a lacuna existente entre as escolas e empresas e a falta de padrão no desenvolvimento de atividades educacionais.

Nesse sentido, esses questionamentos e demandas serão melhores discutidos no próximo capítulo, em que serão confrontados os resultados da pesquisa de campo e o referencial teórico com o objetivo de apresentar o modelo de educação corporativa para as pequenas empresas.

## **CAPÍTULO 6 DISCUSSÃO**

O capítulo anterior trouxe os resultados de uma pesquisa de campo em que foi possível entender a educação corporativa nas pequenas empresas localizadas no bairro de Campo Limpo, localizado na zona sul da cidade de São Paulo/SP.

Nesse capítulo será aprofundada a discussão dos resultados da pesquisa de campo, confrontando com o referencial teórico do estudo e apresentado o modelo de educação corporativa para as pequenas empresas.

### **6.1 Discussão a partir da pesquisa de campo e do referencial teórico**

Os participantes da pesquisa de campo apresentaram lacunas nas demandas organizacional e operacional.

No âmbito organizacional, apareceram indagações relacionadas a adequação dos programas de educação corporativa nas pequenas empresas, necessidade do engajamento da equipe, importância da humanização no processo de gestão, comunicação nas atividades pedagógicas, resistência a mudanças, gestão participativa e alinhamento entre organização e colaborador.

No âmbito operacional, os respondentes enfatizaram a dificuldade financeira para a contratação de serviços especializados em treinamento e desenvolvimento, indisponibilidade de tempo para participação em cursos de qualificação e contratação de funcionários com experiência, em vez de qualificá-los na organização.

Também foram detectadas outras demandas importantes, como falta de padrão no desenvolvimento de atividades educacionais e ausência de um modelo de educação corporativa.

As próximas duas subseções analisam esse cenário com o objetivo de trazer subsídios para a estruturação do modelo de programa em educação corporativa para as pequenas empresas que será apresentado na seção 6.2.

a) *Demandas organizacionais*

A primeira lacuna a ser discutida no âmbito organizacional é a adaptação das práticas de educação corporativa de grandes corporações no contexto das pequenas empresas.

Para aprofundar a discussão, é necessário retomar os pressupostos do artigo 40 da Lei 9.394 de 1996, que estabelece o desenvolvimento da educação profissional “[...] em articulação com o ensino regular ou por diferentes estratégias de educação continuada, em instituições especializadas ou no ambiente de trabalho” (BRASIL, 1996).

Se a educação profissional pode ser desenvolvida em articulação com instituições especializadas ou no próprio ambiente de trabalho, pode-se afirmar que a educação corporativa não é uma prerrogativa das grandes organizações; as ações educacionais também podem ser realizadas no âmbito das pequenas empresas, pois não há nenhuma especificidade na legislação que condicione o desenvolvimento de atividades educacionais em grandes empresas.

Toffler (1991) explica que, a partir de 1980, surgiram as *startups*, organizações que se diferenciam das grandes organizações por ser mais flexíveis, dinâmicas e criativas.

Garvin (1993) defende a ideia que as organizações devem possuir a capacidade de aprender, criar, modificar e transferir conhecimentos por meio da aprendizagem organizacional.

Fleury e Fleury (1997) reconhecem que a operacionalização da aprendizagem organizacional no cotidiano das organizações é uma tarefa complexa, pois exige um esforço dos colaboradores e gestores. No entanto, a operacionalização não pode ser considerada uma tarefa impossível de ser realizada.

A palavra “esforço”, destacada no discurso de Fleury e Fleury (1997), corrobora com o pensamento de Gomez (2002), que aborda aspectos importantes para a formação de uma organização e sobre a qualificação da equipe de trabalho.

Gomez (2002) entende que a empresa não pode ser vista somente como um meio de produção material, mas também como um ambiente de realização humana. Para as empresas serem competitivas, é necessária uma formação adequada à competência de trabalho para consecução dos objetivos coletivos.

As premissas elencadas por Gomez (2002) esclarecem a demanda externada pelos

respondentes na pesquisa de campo. Para se pensar em um formato de educação corporativa para as pequenas empresas, é fundamental repensar os princípios das pequenas empresas a partir da aprendizagem, motivação e participação.

Outra questão levantada pelos participantes está relacionada ao engajamento de equipe, ou seja, a equalização de interesses de colaboradores e organização a partir da troca de experiências de todos os membros da organização. Nesse sentido, a gestão de talento pode contribuir para que isso ocorra.

Para Fleury e Fleury (1997) as escolhas de carreira, os estudos e o ambiente de trabalho são peças-chave para potencializar as competências do profissional nas empresas.

Por outro lado, Senge (2004) explica que, por meio da cultura de aprendizagem e do comprometimento, as organizações podem conduzir a gestão do negócio por um caminho mais harmonioso.

Limongi-França (2012) entende que a gestão do talento requer o contínuo desenvolvimento de competências com base em de propostas, metas, estratégias de valorização do profissional e promoção do bem-estar coletivo a partir de um ambiente em que o colaborador se sinta pertencente à organização.

O engajamento de equipe também passa por outra indagação dos respondentes: a humanização do processo. Freire (1977) alerta para a importância de motivar a interação do indivíduo com a realidade, pois o processo educacional é o resultado da criação, emancipação e humanização. Em outras palavras, o ambiente organizacional deve propiciar autonomia ao indivíduo.

Corroborando com Freire (1977), Lacombe (2005) afirma que é necessário estabelecer um ambiente de trabalho capaz de promover o bem-estar e potencializar as pessoas, fundamentado na colaboração mútua, buscando o equilíbrio nas atividades organizacionais para atingir os objetivos pretendidos por ambas as partes.

Para Dutra (2001), a humanização do processo está na criação de mecanismos de gestão por competências. O autor elenca os benefícios da gestão por competências tanto para as organizações quanto para os colaboradores. Para as organizações, o autor destaca as otimizações da massa salarial e do recurso, o direcionamento dos investimentos no desenvolvimento profissional, a capacidade de reter, atrair e potencializar talentos, a flexibilidade do modelo para adaptar-se às mudanças de tecnologia, a estrutura e organização de trabalho e o equilíbrio entre agregação de valor e remuneração. Para os colaboradores, a

gestão por competências permite horizontes profissionais claros com critérios de acessos definidos, remuneração compatível com o mercado e com a complexidade das atribuições e responsabilidades e estímulo à ampliação do espaço de atuação e ao autodesenvolvimento com condições claras e objetivas para a mobilidade entre as carreiras abrangidas pelo modelo.

Schaff (1995) afirma que a gestão por competências requer um planejamento sistematizado atrelado ao processo de formação permanente capaz de contribuir para a consecução de objetivos organizacionais.

Já Dessler (2003) ressalta que as organizações devem revisar as práticas de gestão e os fatores que impactam no desenvolvimento dos colaboradores, como o processo de recrutamento e seleção, a integração dos colaboradores, a remuneração justa e a qualificação profissional.

As questões elencadas pelos participantes sobre a adequação das necessidades, o engajamento de equipe e a humanização do processo direcionam a discussão para outros dois pontos identificados na pesquisa: a comunicação nas atividades pedagógicas e a resistência a mudanças.

Meister (1999) enfatiza que o sucesso de um programa de educação corporativa vai além da adequação das atividades pedagógicas, sendo preciso o envolvimento e o apoio da alta administração para a evolução do aprendizado organizacional, considerando que essa aprendizagem deve estar vinculada às necessidades estratégicas da empresa, para que auxilie a organização no desenvolvimento das competências do negócio.

É preciso salientar que as organizações do trabalho estão inseridas em um processo dinâmico. Para contribuir com a discussão, a proposta de Crossan, Lane e White (1999) sugere que o aprendizado organizacional está envolvido em um processo dinâmico de intuição, interpretação, integração e institucionalização, passando por pelos três níveis de aprendizagem ligados a um sistema estruturado na organização. A intuição é um componente único e exclusivo do indivíduo que interage com a organização no âmbito coletivo e organizacional.

Nonaka e Takeuchi (2008, p.23) contribuem com o modelo de gestão do conhecimento SECI. Segundo os autores, é um modelo que “descreve como os conhecimentos tácito e explícito são amplificados em termos de qualidade e quantidade, assim como o indivíduo para o grupo e, então, para o nível organizacional”.

O processo de criação do conhecimento inicia-se pela socialização, que se incumbe de

partilhar o conhecimento por meio da consciência prática, ou seja, o conhecimento adquirido que não é pensado e fica na mente e não está nos manuais (tácito). Na externalização, o conhecimento é explicitado, tornando-se base para um novo conhecimento. A combinação é a fase de composição da etapa anterior para a formação do conhecimento. Por fim, o conhecimento é criado e compartilhado por meio da internalização, ou seja, da formalização, documentação e aplicação do novo conhecimento (explícito).

Quando se define a maneira que o conhecimento será sistematizado, a organização poderá pensar em quais competências serão desenvolvidas e quais atividades se adequarão à realidade da empresa.

Gramigna (2007a) sugere as competências essenciais que podem ser desenvolvidas em programas de educação corporativa, tais como capacidade de adaptação, flexibilidade, trabalho sob pressão e técnicas de negociação, criatividade e inovação, comunicação e interação e habilidades gerenciais.

Para Meister (1999), a organização que propõe um programa de educação corporativa necessita repensar as práticas educativas organizacionais para gerar novos conhecimentos.

Sobre as práticas educativas, Moscardini e Klein (2015) sugerem algumas atividades que podem ser realizadas na empresa, como a aprendizagem baseada em problemas, as aulas expositivas, a autoinstrução, o *benchmarking*, o *coaching*, as comunidades de prática, os debates, a dramatização, o estudo de caso, o *job rotation*, os jogos, o *mentoring*, as oficinas de trabalho e os projetos. Na visão dos respondentes, tanto atividades individuais quanto coletivas podem contribuir para a construção do conhecimento na organização e qualificação dos colaboradores.

De acordo com a pesquisa de campo, 19,5% dos participantes sinalizaram que um dos motivos que impedem as pequenas empresas de realizar algum tipo de ação educacional está relacionado à não valorização dos colaboradores com esse tipo de prática, o que indica resistência a mudanças.

Nesse sentido, Nery (2012) pondera que a dinâmica da cultura organizacional, o ambiente organizacional, as experiências, as competências acumuladas da organização e a influência da liderança na gestão das equipes são fatores que devem ser analisados na elaboração de um programa de educação corporativa.

No entanto, esse ponto deve ser analisado por outro ângulo. Para essa amostra, os gestores que têm acima de 5 anos de empresa correspondem a 83,3% dos participantes, e,

normalmente, quando a organização já possui certa estabilidade no mercado, as convicções do gestor se torna uma barreira para mudanças. Outro ponto está relacionado à estrutura. As pequenas empresas possuem quadros de funcionários mais enxutos, o que torna a relação entre colaborador e liderança mais próxima e, em determinados casos, conflitantes. Portanto, a resistência a mudanças não é uma prerrogativa do colaborador; o gestor também impõe resistências.

Kanaane (2017) pondera que as organizações devem ampliar a visão a respeito do ser humano, pois ele é confrontado por diferentes contextos organizacionais, histórias, culturas, ambientes e valores pessoais e grupais.

Nesse sentido, a gestão participativa pode auxiliar as organizações a enfrentar a diversidade de objetivos que circundam o seu ambiente. Senge (2004) aborda a gestão participativa em cinco disciplinas interdependentes: o domínio pessoal, os modelos mentais, a visão compartilhada, a aprendizagem em equipe e o pensamento sistêmico. Essa interdisciplinaridade busca atender as expectativas no processo de emancipação do conhecimento da organização e do colaborador. As duas primeiras disciplinas partem do princípio de que o indivíduo possui domínio pessoal sobre suas ações, podendo contribuir com o ambiente vivido, tornando-se, assim, consciente da sua capacidade enquanto sujeito autônomo. As outras três disciplinas, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico, compõem a perspectiva da organização, cujo ambiente deve ser preparado para que o colaborador exerça sua autonomia por meio da colaboração em equipe com o objetivo de despertar uma visão ampliada para a aprendizagem organizacional.

As questões discutidas nessa subseção contribuíram para o aprofundamento e a reflexão das indagações, as preocupações e necessidades das pequenas empresas em relação à educação corporativa. Na próxima subseção, serão discutidas as demandas operacionais.

#### *b) Demandas operacionais*

Com 46,3% do total de respostas, os gestores consideram a questão financeira o fator mais desfavorável para a realização de alguma atividade de educação corporativa.

Apesar de se tratar de uma intempérie tangível, Meister (1999) elenca alguns componentes essenciais para alcançar a saúde do programa de educação corporativa. Um

desses componentes é o recurso financeiro, pois é necessário adequar os objetivos que se pretende alcançar com o programa.

Outra demanda levantada pelos participantes foi a indisponibilidade para a realização de cursos de qualificação. Nesse sentido, é necessário ressaltar que a sociedade do conhecimento trouxe alguns aspectos que contribuíram para os processos de educação e trabalho, como as TICs.

Para aprofundar a discussão, o trabalho de Silva e Schneider (2010) intitulado “Reflexões sobre a utilização das tecnologias da informação e da comunicação em programas de educação corporativa” propõe uma reflexão sobre a utilização das TICs em organizações localizadas no estado de Sergipe em seus programas de educação corporativa. A partir da revisão teórica, os autores consideram que as TICs fornecem o suporte cada vez melhores para o desenvolvimento de competências pelas novas relações de trabalho.

Outro trabalho que enaltece a importância das TICs em programas de educação corporativa é o artigo de Nascimento, Santos e Andrade (2012) intitulado “O papel da universidade corporativa para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional: análise de uma empresa de serviços de saúde”, um estudo de caso que investiga a universidade corporativa de uma empresa de serviços de saúde com o objetivo de identificar como a educação corporativa pode fomentar a construção do conhecimento entre os colaboradores, traz algumas alternativas que podem auxiliar o gestor da pequena empresa na busca de alternativas quando não for possível a realização de um curso presencial. Nesse estudo foi observado que a universidade corporativa operava exclusivamente com o modelo presencial, o que gerava dificuldade de conciliação de tempo para os funcionários, que encontram barreiras para interromper suas atividades profissionais e se dedicar aos cursos.

Um estudo que aborda as TICs na educação corporativa é o artigo de Moscardini e Klein (2015) intitulado “Educação corporativa e desenvolvimento de lideranças em empresas *multisite*”. O objetivo foi avaliar quais estratégias e TICs vêm sendo utilizadas na educação corporativa no desenvolvimento de lideranças em organizações *multisite*. Os resultados da pesquisa mostraram que, para a academia, a educação corporativa contribui para o desenvolvimento de lideranças envolvendo o uso das TICs e, para o mundo corporativo, o traz uma visão diferenciada em questões de modalidades educacionais e TICs para o desenvolvimento de lideranças.

Com base nos estudos apresentados, é possível perceber que as TICs são alternativas

quando não há disponibilidade de tempo para a realização de um curso presencial. Entretanto, há outras variáveis que precisam ser avaliadas, como o nível de interesse do gestor em se qualificar e os recursos tecnológicos para acesso a conteúdos *on-line*.

Outra indagação levantada por um dos respondentes foi a contratação de funcionários com experiência profissional anterior, em vez de qualificá-los na empresa. Segundo a opinião do respondente 23, que consta no Quadro 20, “Seria muito para os meus colaboradores a experiência de um aprendizado que possa ser traduzido em resultado para a empresa. Mas, infelizmente, contrato funcionários com experiências anteriores”.

Apesar de ser uma opinião pontual, é possível afirmar que, pela falta de recursos para a contratação de serviços especializados em recrutamento e seleção, os gestores das pequenas empresas optam por contratar profissionais com menor qualificação e mais experiência profissional.

Na pesquisa de campo, foi detectada outra demanda importante: o distanciamento entre as escolas e as pequenas empresas a partir das respostas das perguntas 2.1 e 2.2 da primeira etapa e a questão 1 da segunda etapa.

A pergunta 2.1 buscou entender os impactos da formação profissional na vida do colaborador. Os resultados mostram que 61% consideram “Extremamente relevante/importante” e 34% como “Muito relevante/importante” a formação profissional na vida do colaborador. Apenas 5% entendem como “Pouco relevante/importante” a formação do profissional na vida do colaborador.

A pergunta 2.2 analisou a visão do respondente sobre a aproximação entre escola e empresa no processo de formação do profissional. Um total de 44% consideram “Extremamente relevante/importante” e 29% acham “Muito importante/relevante” a aproximação de escolas e empresas. Os outros 4% ficaram divididos em “Indiferente/neutra” e “Pouco relevante/importante”, ambos com 2%.

A questão 1 da etapa de entrevistas analisou se a pequena empresa mantinha algum tipo de relacionamento ou convênio com escola, fosse de formação regular, fosse de formação profissional. No entanto, durante as entrevistas, pôde-se perceber o desinteresse dos gestores em relação à importância da aproximação da empresa com escolas de formação profissional.

Entretanto, Coelho (2017) salienta a importância da equalização dos interesses das demandas educacionais e empresariais, pois o desalinhamento de expectativas pode prejudicar a formação do colaborador.

Além das indagações discutidas nessa seção, outras duas demandas foram detectadas pelo pesquisador e estão em consonância com o objetivo geral do estudo: a falta de padrão de aprendizagem nas organizações e a ausência de um modelo de educação corporativa que atenda às necessidades das pequenas empresas.

Nesse sentido, a próxima seção apresentará o modelo de educação corporativa para as pequenas empresas.

## **6.2 Apresentação do modelo de educação corporativa para as pequenas empresas**

Na seção anterior, a discussão dos resultados da pesquisa trouxe elementos que contribuíram para elaboração da proposta do modelo de educação corporativa para as pequenas empresas.

Essa proposta está de acordo com Meister (1999), pois reforça a importância da continuidade do processo educacional após a formação na escola tradicional, propondo que os trabalhadores tenham uma construção contínua do conhecimento.

Para essa proposta, é relevante salientar dois fatores que contribuíram para a elaboração do modelo de educação corporativa: os 38 segmentos de atuação apresentados na amostra e o perfil de atividade econômica das pequenas empresas do bairro de Campo Limpo.

Na próxima subseção será apresentado o modelo de educação corporativa para as pequenas empresas baseado no ciclo do PDCA (*Plan, Do, Check and Act*).

### *a) Ciclo PDCA*

Para fundamentar o modelo de educação corporativa para as pequenas empresas, é necessário resgatar as recomendações da respondente 3 apresentadas na questão 2.11 e no Quadro 21.

A respondente entende que as pequenas empresas devem pensar em “Temas atraentes e sensibilização sobre a importância da atualização e de novas técnicas para resultados positivos, muitas vezes com menor esforço/*Lean*”. Nessa resposta, é relevante destacar o

trecho “menor esforço/*Lean*”, pois será o ponto de partida para elaboração do modelo de educação corporativa para as pequenas empresas.

A respeito do termo “*Lean*”, citado pela respondente, Casadei e Casadei (2012) explicam que se trata do sistema *Lean Manufacturing*, uma técnica de produção versátil criada pela empresa Toyota na década de 1950, com o objetivo de reduzir os desperdícios a partir da manufatura enxuta, motivação dos colaboradores e do atendimento às demandas de mercado.

Os autores ressaltam que, por se tratar de uma técnica de gestão de qualidade e melhoria contínua, o *Lean Manufacturing* possui algumas ferramentas que podem ser aplicadas nos diversos campos da gestão. Uma dessas ferramentas é o ciclo PDCA, também conhecido como ciclo de Deming, que foi criado na década de 1930 por Walter Shewhart para ser aplicado na gestão da qualidade e foi aperfeiçoado por William Deming na década de 1950 (MAXIMIANO, 2008).

As principais contribuições do modelo proposto por Shewhart e Deming estão no controle estatístico da qualidade, do processo e da administração, cuja ênfase está no fazer certo da primeira vez e ter qualidade desde os fornecedores até o cliente final (CASADEI e CASADEI, 2012). A Figura 21 apresenta o ciclo PDCA.

**Figura 21 - Ciclo PDCA**



**Fonte:** Adaptado de Maximiano (2008).

Segundo Casadei e Casadei (2012), o ciclo PDCA tem a função de levar a empresa à melhora contínua de um produto ou serviço. Além disso, a simplicidade do seu entendimento facilita o aprendizado da organização. O Quadro 24 apresenta os passos do ciclo PDCA e o detalhamento dos processos.

**Quadro 24 - Etapas do ciclo PDCA.**

<b>Passos</b>	<b>Processo</b>
<i>Plan</i> (planejar)	Estabelecer os objetivos ou identificar os problemas e suas causas e definir um plano para realizar os objetivos ou resolver os problemas.
<i>Do</i> (executar)	Realizar as atividades previstas no plano.
<i>Check</i> (verificar)	Avaliar os resultados dos passos anteriores.
<i>Act</i> (corrigir)	Agir de acordo com a avaliação, corrigindo os desvios e reforçando a ação. Posteriormente, o processo é recommençado.

**Fonte:** Adaptado de Maximiano (2008).

Em suma, o passo *Plan* (planejar) prevê o estabelecimento de metas e parâmetros sobre o produto ou serviço prestado. Já o passo *Do* (fazer) consiste na execução das tarefas preestabelecidas no passo anterior. O passo *Check* (verificar) compara os resultados daquilo que foi planejado e executado. Por fim, o passo *Act* (corrigir) propõe as correções e tomadas de decisão a partir das atividades desenvolvidas.

As justificativas para a adaptação do ciclo PDCA à proposta do modelo de educação corporativa para as pequenas empresas são baseadas no referencial teórico do estudo, nas opiniões dos respondentes da pesquisa e na versatilidade e facilidade de aprendizado proporcionado pelo PDCA.

Portanto, a próxima subseção apresentará o modelo de educação corporativa para as pequenas empresas.

*b) Modelo de educação corporativa para as pequenas empresas*

A subseção anterior trouxe as justificativas para a adaptação do ciclo PDCA como a ferramenta mais adequada à proposta do modelo de educação corporativa para as pequenas empresas. A partir da recomendação de uma participante da pesquisa de campo, elencaram-se os elementos que viabilizam a elaboração do modelo de educação corporativa. Entretanto, há outro ponto que deve ser considerado: o viés educacional.

Assim como a subseção anterior, as recomendações de um dos respondentes contribuíram para a elaboração do modelo de educação corporativa para as pequenas empresas.

A opinião da respondente 6 na questão 2.11 apresentada no Quadro 21 sugere que “[...] a melhor forma de ter sucesso em processos de educação corporativa é que a formação esteja alinhada também com o projeto de vida dos colaboradores, de forma que consigam levar boas aprendizagens para sua casa e transformar para melhor o seu próprio meio ambiente”.

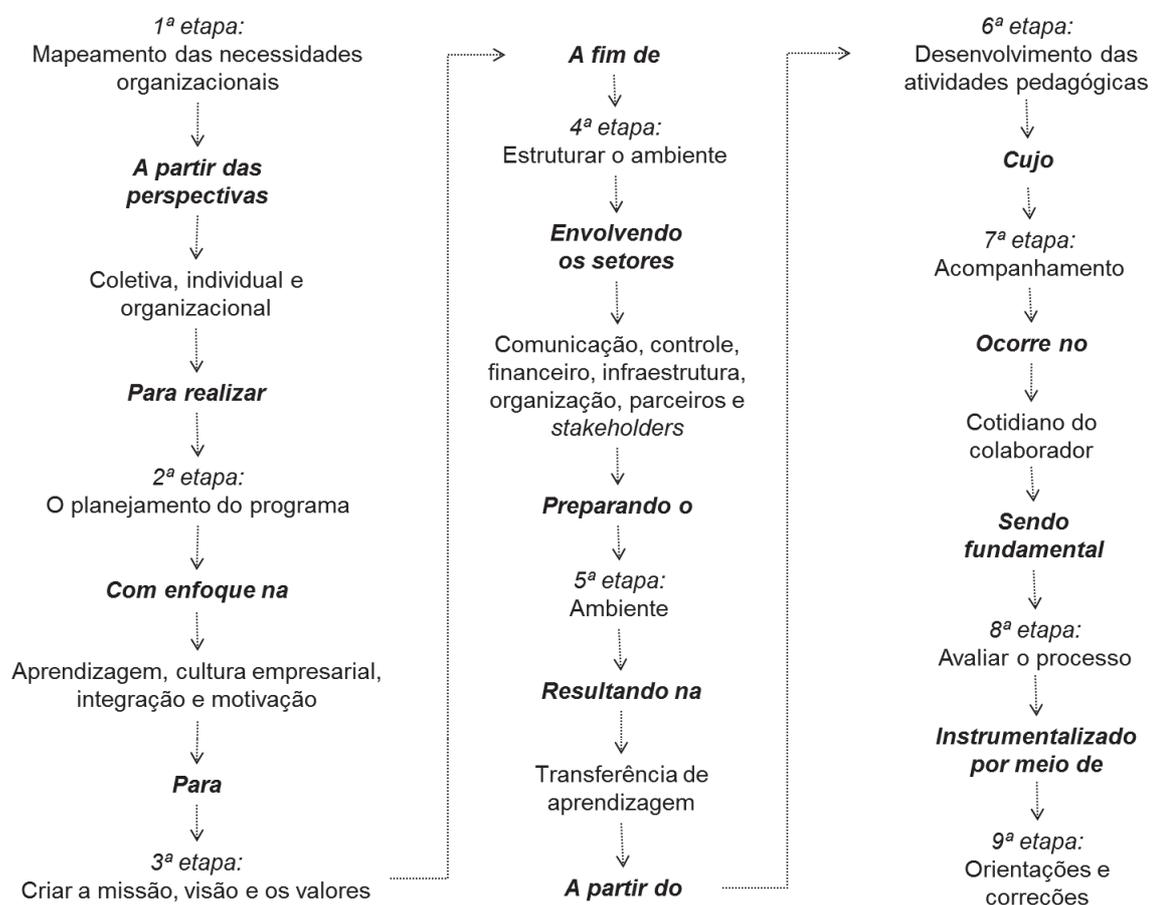
Essa recomendação enfatiza a discussão sobre a necessidade da criação de um modelo dinâmico e alinhado com as expectativas de vida do colaborador na organização.

Senge (2004), ao propor o domínio pessoal, os modelos mentais, a visão compartilhada, a aprendizagem em equipe e o pensamento sistêmico como as cinco disciplinas para a criação de uma cultura de aprendizagem, aponta para um problema recorrente em qualquer tipo de organização: a dificuldade de aprendizagem. As cinco disciplinas não atuam de maneira isolada, pois são interdependentes e se interrelacionam no processo de emancipação do conhecimento pela empresa e pelo colaborador.

Nassar (2004) reforça que as organizações tentam adequar processos formativos de sucesso de outras organizações ao seu contexto. Nesse sentido, Antonello (2005) destaca que a organização deve ser um ambiente propício para aprendizagem orientada para a formação de competências, capazes de inovar, aprender e promover novos saberes.

Nesse contexto, para propor o modelo de educação corporativa para as pequenas empresas e em conformidade com o referencial teórico, é apresentado, na Figura 22, o mapa mental com as nove etapas do modelo de educação corporativa para as pequenas empresas.

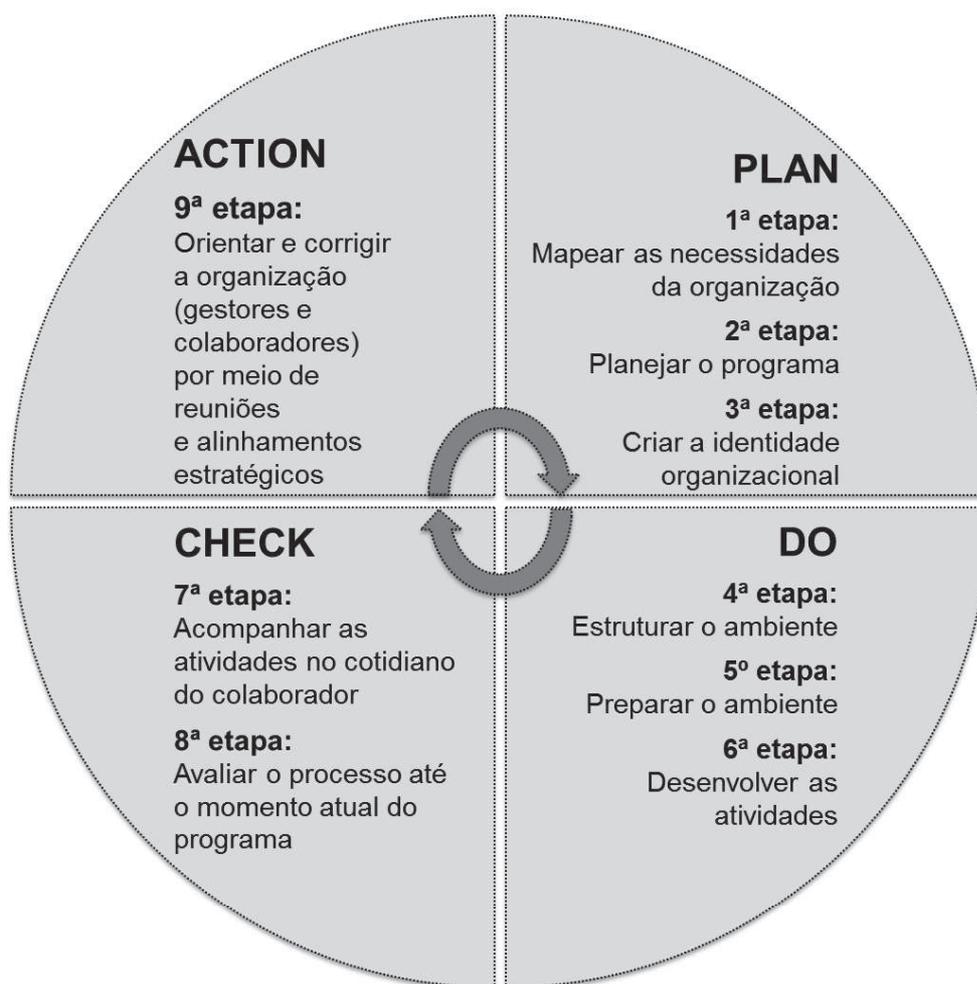
**Figura 22 - Mapa mental do modelo de educação corporativa para as pequenas empresas.**



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

As etapas do modelo de educação corporativa para as pequenas empresas foram estruturadas a partir da adaptação do ciclo PDCA. As etapas de 1 a 3 abordam o “planejamento” e foram fundamentadas em Crossan, Lane e White (1999), Meister (1999), Gomez (2002), Senge (2004) e Antonello (2005). As etapas de 4 a 6 abrangem a “execução” e foram fundamentadas em Meister (1999), Antonello (2005), Gramigna (2007a), Nonaka e Takeuchi (2008) e Moscardini e Klein (2015). As etapas de 7 e 8 auxiliam na “verificação” do processo e foram fundamentadas em Meister (1999), Gomez (2002), Senge (2004), Antonello (2005) e Nonaka e Takeuchi (2008). Por fim, a etapa 9 promove as “ações corretivas” e foi fundamentada em Eboli (2004). O modelo é apresentado na Figura 23, e as etapas serão detalhadas nas próximas subseções.

**Figura 23 - Modelo de educação corporativa para as pequenas empresas.**



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

*i) Etapa 1*

A etapa 1 tem o objetivo de mapear as necessidades da organização relacionadas à aprendizagem. Segundo Crossan, Lane e White (1999), a aprendizagem acontece nos níveis individual, coletivo e organizacional e pressupõe a necessidade do mapeamento dos interesses e expectativas dos colaboradores, das equipes de trabalho e dos objetivos organizacionais. Por isso, é necessário que o gestor analise criteriosamente as necessidades desses três níveis de aprendizagem para a organização.

*ii) Etapa 2*

A etapa 2 tem o objetivo de planejar o programa de educação corporativa. Gomez (2002) ressalta que o planejamento deve ocorrer de maneira sistemática, objetiva, metódica e verificável, mas, ao mesmo tempo, dinâmica, adaptável, aberta e flexível. Senge (2004) destaca que é necessário criar uma visão compartilhada, incentivando o compromisso com propósitos comuns. Por isso, essa etapa é crucial para o sucesso do programa, pois engloba a sistematização dos processos, análise da cultura empresarial, os princípios pedagógicos e objetivos que o programa pretende alcançar. São essenciais o desenvolvimento de mecanismos de controle e a estruturação minuciosa dos passos do programa.

*iii) Etapa 3*

A etapa 3 objetiva a construção da identidade organizacional do programa. De acordo com Antonello (2005), essa construção deve respeitar a história e o repertório da organização. Portanto, a construção da missão, visão e valores deve envolver todos os colaboradores para engajá-los na elaboração da identidade organizacional e no comprometimento com a proposta da organização. Meister (1999) sugere que a identidade organizacional seja inspiradora, de fácil memorização, confiável e concisa. É importante que essa atividade seja bem conduzida e, se possível, realizada em um local externo à organização.

*iv) Etapa 4*

A etapa 4 é o início das atividades de execução do programa. Meister (1999) elenca os componentes para a elaboração do programa de educação corporativa. Nessa etapa, é fundamental que sejam estruturados infraestrutura, organização, comunicação, partes interessadas, controle, cronogramas, fluxogramas de trabalho, parceiros, recursos financeiros e responsáveis pelas tarefas.

v) *Etapa 5*

Após preparar a estrutura física do ambiente, é necessário estruturá-lo para a aprendizagem. Antonello (2005) explica que um ambiente propício para transferência de aprendizagem ocorre pela incorporação de novos indivíduos, informalidade e troca de experiências entre colaboradores e organização.

Para atender às demandas dessa etapa, as organizações necessitam criar novos métodos de trabalho. Nesse ponto, o modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (2008, p.23) contribui para sistematizar a aprendizagem e transformar o conhecimento, pois “descreve como os conhecimentos tácito e explícito são amplificados em termos de qualidade e quantidade, assim como o indivíduo para o grupo e então para o nível organizacional”.

Adequando o modelo SECI à etapa 5 do modelo de educação corporativa, é necessário que o gestor informe os pormenores do programa a toda a equipe de trabalho em reuniões individuais ou grupais, com o objetivo de relatar os anseios, as expectativas e experiências dos colaboradores por meio da socialização. A partir do registro inicial, por meio da externalização, o gestor deverá elaborar as atividades pedagógicas pensando no bem-estar coletivo e nas competências da organização. O “conhecimento” e a “internalização” do modelo SECI serão retomados na etapa 7.

vi) *Etapa 6*

O objetivo dessa etapa é desenvolver as atividades pedagógicas para o programa. Gramigna (2007a) elenca algumas competências essenciais que podem ser desenvolvidas em programas de educação corporativa. Dentre as competências citadas, destacam-se capacidade de adaptação, flexibilidade, trabalho sob pressão e técnicas de negociação, criatividade e inovação, comunicação e interação e habilidades gerenciais.

Os registros da etapa 5 ajudarão o gestor no desenvolvimento das atividades pedagógicas dessa etapa. Moscardini e Klein (2015) propõem uma série de atividades que podem ser realizadas em um programa de educação corporativa, tais como: aprendizagem baseada em problemas, aulas expositivas, autoinstrução, *benchmarking*, *coaching*, comunidades de prática, debates, dramatização, estudo de caso, *job rotation*, jogos, *mentoring*, oficinas de trabalho e projetos. O gestor deve avaliar qual é a atividade mais apropriada para a construção do conhecimento na organização e qualificação dos colaboradores.

Por isso, é fundamental que o gestor se reúna com os colaboradores para explicar as contribuições de cada atividade pedagógica, elencando os desafios e as oportunidades individuais e coletivas, promovendo, assim, a gestão participativa para a construção do conhecimento organizacional.

#### *vii) Etapa 7*

A etapa 7 tem o objetivo de acompanhar o aprendizado do colaborador. Antonello (2005) explica que a autenticidade da aprendizagem organizacional vem da prática. Nesse sentido, os passos “combinação” e “internalização” do modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (2008) auxiliam na criação de um novo conhecimento, pois, ao ser combinado e internalizado, é possível documentar e formalizar o conhecimento gerado.

Por isso, é necessário que o gestor estabeleça diretrizes para acompanhar o progresso das atividades antes da etapa de avaliação.

#### *viii) Etapa 8*

A etapa 8 avalia todo o processo realizado. De acordo com Meister (1999), a medição garante que a cultura de aprendizagem esteja a serviço das estratégias da organização. Gomez (2002) corrobora com Meister (1999) ao afirmar que deve ser avaliada a eficácia da formação.

Para esse modelo, recomenda-se que a avaliação seja feita a partir das cinco disciplinas de Senge (2004), pois elas permitem uma via de mão dupla entre a organização e o colaborador, em que a troca de experiências auxilia na promoção da aprendizagem organizacional. Sobre a avaliação, é importante que ela seja instrumentalizada, por meio de relatórios, indicadores de desempenho e pesquisas, buscando *feedbacks* tanto dos colaboradores quanto da gestão. Essas informações produzirão novos conhecimentos e servirão de subsídios para as ações corretivas da etapa 9.

#### *ix) Etapa 9*

A etapa 9 tem o objetivo de orientar e corrigir a organização (gestores e colaboradores) a partir dos resultados da etapa anterior. Sugere-se que essa etapa aconteça por meio de reuniões e alinhamentos estratégicos, adequando as correções e os ajustes à cultura da organização.

Eboli (2004) explica que a educação corporativa é uma atividade contínua capaz de aumentar a competitividade e estimular as competências dos colaboradores e da organização. Nesse contexto, o Quadro 25 sintetiza as recomendações e a fundamentação teórica do programa de educação corporativa para as pequenas empresas.

**Quadro 25 - Síntese do modelo de educação corporativa para as pequenas empresas.**

<b>Passos do Ciclo PDCA</b>	<b>Etapas</b>	<b>Recomendações</b>	<b>Fundamentação teórica</b>
<i>Plan</i> (planejar)	<i>1ª etapa:</i> Mapear as necessidades da organização	Realizar análises criteriosas das necessidades ligadas aos três níveis de aprendizagem organizacional: individual, coletiva e organizacional.	Crossan, Lane e White (1999).
	<i>2ª etapa:</i> Planejar o programa	Desenvolver mecanismos de controle e estruturar minuciosamente os passos do programa.	Gomez (2002); Senge (2004).
	<i>3ª etapa:</i> Criar a identidade organizacional	Construir a missão, visão e valores coletivamente. Todas as pessoas engajadas no programa devem ser convocadas para participar da elaboração da identidade organizacional, que deve também ser inspiradora, de fácil memorização, confiável e concisa. É importante que essa atividade seja bem conduzida e, se possível, realizada em um local externo.	Meister (1999); Antonello (2005).

Passos do Ciclo PDCA	Etapas	Recomendações	Fundamentação teórica
Do (executar)	<i>4ª etapa:</i> Estruturar o ambiente	Elencar os componentes comunicação, controle, financeiro, infraestrutura, organização, parceiros e partes interessadas.	Meister (1999); Antonello (2005).
	<i>5ª etapa:</i> Transferir a aprendizagem	O gestor deve se comunicar com a equipe de trabalho por meio de reuniões individuais ou grupais com o objetivo de relatar os anseios, as expectativas e as experiências dos colaboradores por meio da socialização. A partir do registro inicial, por meio da externalização, elaborar as atividades pedagógicas pensando no bem-estar coletivo e nas competências da organização.	Antonello (2005); Gramigna (2007a); Nonaka e Takeuchi (2008).
	<i>6ª etapa:</i> Desenvolver as atividades pedagógicas	Explicar as contribuições de cada atividade pedagógica, elencando os desafios e as oportunidades individuais, coletivas e organizacionais.  Lista de atividades pedagógicas: aprendizagem baseada em problemas, aulas expositivas, autoinstrução, <i>benchmarking</i> , <i>coaching</i> , comunidades de	Moscardini e Klein (2015).

Passos do Ciclo PDCA	Etapas	Recomendações	Fundamentação teórica
		prática, debates, dramatização, estudo de caso, <i>job rotation</i> , jogos, <i>mentoring</i> , oficinas de trabalho e projetos.	
Check (verificar)	7ª etapa: Acompanhar as atividades no cotidiano do colaborador	Combinar o conhecimento dos colaboradores e das atividades pedagógicas da etapa 6 e internalizar por meio da formalização e documentação. O gestor deve estabelecer diretrizes para acompanhar o progresso das atividades antes da etapa de avaliação.	Antonello (2005); Nonaka e Takeuchi (2008).
	8ª etapa: Avaliar o processo até o momento atual do programa	Avaliar o processo coletivamente, instrumentalizada por meio de relatórios, indicadores de desempenho previamente estabelecidos e pesquisas, buscando <i>feedbacks</i> tanto dos colaboradores quanto da gestão.	Meister (1999); Gomez (2002); Senge (2004).
Act (corrigir)	9ª etapa: Orientar e corrigir a organização (gestores e colaboradores)	Fazer as correções e os ajustes necessários por meio de reuniões e alinhamentos estratégicos liderados pelo gestor.	Eboli (2004).

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

É importante ressaltar que a elaboração da proposta surgiu mediante as necessidades apresentadas nas análises e discussão do referencial teórico e dos resultados da pesquisa de campo.

Portanto, a proposta apresentada não é o fim da discussão. Ela é o ponto de partida para novos percursos e novas reflexões no universo vasto de possibilidades nas pequenas empresas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo apresentado teve como objetivo propor um modelo de educação corporativa para as pequenas empresas a partir da investigação das práticas de educação corporativa adotadas pelas pequenas empresas que atuam no bairro de Campo Limpo, localizado na zona sul da cidade de São Paulo/SP.

Nesse contexto, foram analisados os impactos da formação profissional no cotidiano do trabalhador da pequena empresa e, a partir da pesquisa de campo, identificadas as práticas de educação corporativa adotadas por essas pequenas empresas.

Para alcançar os objetivos do estudo, o referencial teórico foi estruturado em três capítulos: formação profissional e sociedade do conhecimento, educação nas organizações e educação corporativa nas pequenas empresas. Os capítulos 4, 5 e 6 apresentaram, respectivamente, a metodologia de pesquisa, os resultados da pesquisa e a discussão dos resultados.

O primeiro capítulo abordou a formação profissional e sociedade do conhecimento. Silva (2008) explica que os acontecimentos significativos ocorridos no século XX afetaram diretamente os campos cultural, econômico, político e social e, como consequência, reconfiguraram o mundo do trabalho, em que são exigidas novas competências para atendimento às demandas contemporâneas. Nonaka e Takeuchi (2008) entendem que o conhecimento é o caminho correto para a vantagem competitiva das organizações em uma economia em que a única certeza é a incerteza.

No mesmo capítulo, aprofundou-se a reflexão em dois temas: o impacto da educação profissional no contexto organizacional e as demandas de mercado em relação às demandas educacionais. Menino (2014) esclarece que a educação profissional e tecnológica pode ser realizada no âmbito das empresas.

No cenário nacional, Freire (1977) afirma que o desafio da educação é motivar a interação do indivíduo com a realidade, pois se trata de um processo dinâmico resultante da criação, emancipação e humanização.

Costa (2000) debate a necessidade da preparação da escola para acolher os jovens, o direito à participação democrática e a autonomia progressiva, em que a prática e a vivência da

participação e a autonomia do jovem são o suporte de uma educação para autonomia, responsabilidade e solidariedade.

Apesar de pertencer a uma realidade distinta, Hargreaves (2004) traz à tona a importância da estrutura educacional no processo de aprendizagem, a integração do sistema educacional ao diálogo familiar, objetivando a potencialização das competências do aluno e preparando-o para os desafios da sociedade contemporânea.

Coelho (2017) salienta a necessidade da equalização dos interesses das demandas educacionais e empresariais, pois o desalinhamento de expectativas pode prejudicar a formação do colaborador.

Para que aconteça o alinhamento entre o mundo acadêmico e o empresarial, Schaff (1995) afirma que a responsabilidade de qualificar o indivíduo não pode ser uma prerrogativa das instituições educacionais; é necessário levar a discussão ao âmbito empresarial, pois a educação na sociedade do conhecimento também é de responsabilidade das empresas.

Sobre o ambiente organizacional, Drucker (1994) entende que as TICs, a reestruturação das organizações e culturas organizacionais baseadas na aprendizagem, contribuíram para uma aceleração nos processos de educação e trabalho.

O segundo capítulo discutiu a prática da educação nas organizações a partir de referências sobre aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento, gestão por competências, gestão do talento e educação corporativa.

A primeira seção abordou a aprendizagem organizacional. Sobre aprendizagem, Fleury e Fleury (1997, p.19) compreendem que se trata de “[...] um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento”.

Os autores entendem que a aprendizagem organizacional auxilia na ampliação de conhecimento do ambiente externo e interno, além de incentivar a compreensão de novos comportamentos dos colaboradores. No entanto, a operacionalização do processo é um dos maiores desafios das empresas.

Antonello (2005) apresenta a identidade organizacional, a transferência da aprendizagem e a autenticidade da aprendizagem como dependências necessárias para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional.

Entretanto, para se estabelecer a cultura de aprendizagem nas organizações, são

necessárias as contribuições da gestão de conhecimento, gestão por competências e gestão do talento, temas que foram abordados na segunda seção.

Para Sveiby (1998), o conhecimento abrange alguns componentes importantes, como informação, conscientização, cognição, sapiência, percepção, ciência, experiência, qualificação, competência, habilidade, capacidade, sabedoria, o aprendizado, discernimento e saber entre outros.

Nonaka e Takeuchi (2008) explicam que a passagem da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento trouxe novos paradigmas na construção do conhecimento, em que processar a informação não é suficiente; é necessário lidar de forma dinâmica com as transformações do ambiente. Nesse sentido, os autores propõem um modelo de criação do conhecimento chamado SECI, que ajuda a sistematizar o conhecimento do indivíduo para o nível organizacional.

Sobre a gestão por competências, recorreu-se aos trabalhos de Hamel e Prahalad (1995), Dutra (2001), Ruas (2001), Zarafian (2001), Le Boterf (2003) e Antonello (2006). A partir das visões apresentadas, foi possível entender que a competência é adquirida pelo indivíduo na organização em que está inserido. No entanto, Antonello (2006) considera que o profissional se torna corresponsável pela construção e pelo aperfeiçoamento de suas competências, permitindo, dessa maneira, agregar valores a si próprio e à organização.

Para Kanaane (2017), a relação entre a organização e o colaborador deve ser baseada no compromisso profissional, com as ações que permitem o desenvolvimento pessoal e profissional.

Em contrapartida, Schaff (1995) pondera a necessidade de planejar o processo de formação que seja capaz de contribuir para o atingimento dos objetivos organizacionais.

Fleury e Fleury (1997) explicam que as organizações têm papel significativo na gestão de talento e, por meio de uma cultura de aprendizagem e comprometimento, podem potencializar as competências do colaborador.

Corroborando com Fleury e Fleury (1997), Limongi-França (2012) pondera que a gestão do talento é um processo que necessita de contínuo desenvolvimento das necessidades da organização e do profissional.

Para contribuir com a reflexão sobre a gestão do talento, foi apresentada uma classificação de Gramigna (2007b) que pode ser utilizada pelas organizações no desenvolvimento e na retenção de talentos.

A partir da classificação da autora, foi elaborada a matriz para a gestão do talento baseada no conceito da matriz BCG. O objetivo da matriz é explicar a relação entre o potencial e o desempenho do colaborador. Por isso, a matriz considera que uma organização bem-sucedida propõe um planejamento para desenvolver seus colaboradores, mesmo que alguns desses não estejam adequados ao trabalho.

A terceira seção do capítulo se aprofundou em alguns desafios da educação corporativa a partir do percurso histórico, dos conceitos, componentes e práticas pedagógicas e da produção científica.

Um dos primeiros desafios da discussão foi esclarecer a diferença entre educação corporativa e universidade corporativa. Portanto, recorreu-se às visões de Meister (1999), Allen (2002), Eboli (2012) e Moscardini e Klein (2015).

Para Meister (1999, p.29), universidade corporativa é “um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização”.

Allen (2002) entende a universidade corporativa como uma ferramenta para dirigir atividades educacionais para atender aos objetivos estratégicos da organização mantenedora.

Por meio da revisão da literatura, percebeu-se que os trabalhos de Meister (1999) e Allen (2002) são focados nas universidades corporativas, e o termo educação corporativa não aparece nas publicações desses autores.

No Brasil, a obra de Meister (1999) foi publicada sob o título “Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas” e influenciou os estudos na literatura nacional sobre gestão. Eboli (2012) entende que os termos universidade corporativa e educação corporativa são similares e se propõem à mesma finalidade: ser o guarda-chuva estratégico nas organizações para a educação de colaboradores, conduzindo as atividades para o aprendizado organizacional.

Contudo, Moscardini e Klein (2015) ponderam que os termos não podem ser considerados semelhantes, pois a universidade corporativa é um elemento que pode fazer parte ou não da educação corporativa. Na visão das autoras, a educação corporativa se trata de

um conjunto de estratégias educacionais para o alcance de metas futuras a partir da promoção da cultura organizacional e do desenvolvimento do negócio.

Em síntese, a educação corporativa é a criação de uma cultura de aprendizagem para o desenvolvimento dos colaboradores e a universidade corporativa é uma ferramenta de suporte para a organização no processo de desenvolvimento dos colaboradores.

O outro desafio foi contextualizar a historicidade da educação corporativa. Por isso, recorreu-se aos autores de outras literaturas, como Hubermann (1986), de ciências econômicas, e Gombrich (1999), de história da arte. A partir das referências apresentadas, foi possível entender que o processo de educação nas organizações não foi criado há algumas décadas, mas, sim, há séculos.

O documento do Congresso sobre Treinamento e Desenvolvimento realizado na cidade de Bath, na Inglaterra, apresentado por Pontual (1980), trouxe esclarecimentos sobre as fases do treinamento empresarial, que, a partir da década de 1950, evoluiu para o surgimento das primeiras universidades corporativas nos Estados Unidos, como a General Eletric (*General Eletric Crotonville*), a Motorola (*Motorola University*) e a Disney (*Disney University*) (MEISTER, 1999; BARTLETT e McLEAN, 2006).

No cenário nacional, Eboli (2004) aponta importantes trabalhos realizados acerca da educação corporativa, tais como a primeira oficina de educação corporativa promovida pelo MDIC em 2003 e o início das atividades da AEC.

O contexto apresentado pressupôs uma reflexão sobre os componentes para a elaboração de programas de educação corporativa e as práticas pedagógicas nas organizações.

Eboli (2004) ressalta que o objetivo do programa de educação corporativa está em estimular as competências do colaborador, impactando a vantagem competitiva da organização diante do mercado em que atua.

Gramigna (2007a) elenca as competências essenciais que podem ser desenvolvidas em programas de educação corporativa. Dentre as competências citadas, a autora destaca a capacidade de adaptação, flexibilidade, criatividade, inovação, comunicação, interação o trabalho sobre pressão, as técnicas de negociação e habilidades gerenciais.

Para contribuir com a reflexão, foram apresentadas as recomendações de Moscardini e Klein (2015) de atividades pedagógicas que podem ser desenvolvidas pelas organizações em um programa de educação corporativa.

Ao final do segundo capítulo foi apresentada a síntese da produção de artigos científicos nacional sobre educação corporativa realizados nos últimos oito anos. Apesar da relevância dos estudos, notou-se a ausência de trabalhos envolvendo a educação corporativa nas pequenas empresas.

O terceiro capítulo trouxe o estudo realizado por Coelho e Langhi (2018) sobre a produção científica em educação corporativa voltada para as pequenas empresas nos últimos oito anos. De acordo com os autores, não foi localizada nenhuma publicação específica sobre o assunto.

O quarto capítulo abordou a metodologia de pesquisa com a proposta de investigar as práticas da educação corporativa no contexto das pequenas empresas do bairro de Campo Limpo. A pesquisa foi realizada em duas etapas, e os resultados apresentados e discutidos, respectivamente, nos capítulos 5 e 6.

A partir dos resultados da pesquisa de campo apresentados no quinto capítulo, foi possível confirmar as proposições do estudo. A primeira proposição confirmada está relacionada ao fato de os pequenos empresários não investirem em ações de educação corporativa. De acordo com os resultados, uma das dificuldades apontadas pelos respondentes é a adaptação dos programas de educação corporativa de grandes empresas à realidade das pequenas empresas.

Outro fator que confirma a primeira proposição é a resistência do colaborador às mudanças. No entanto, na visão do pesquisador e conforme discutido no sexto capítulo, esse fator também está no próprio gestor, que, por se considerar experiente na área de atuação, tem dificuldade de aceitar o novo. A questão financeira é considerada a maior barreira para investimento em educação corporativa, conforme resultados das duas etapas da pesquisa.

A segunda proposição confirmada são as práticas de treinamentos de conhecimentos ou habilidades que envolvam o trabalho que o profissional deverá realizar na organização. Foi possível verificar que boa parte das pequenas empresas executa os próprios treinamentos para os colaboradores e busca apenas “mostrar” o serviço, sem a preocupação com a questão pedagógica. Em suma, é o “aprender na prática”.

A terceira proposição confirmada está relacionada à terceirização das ações de educação corporativa e na contratação de consultorias específicas para qualificarem seus profissionais. Entretanto, devido ao investimento elevado com consultorias, algumas organizações refutam esse tipo de trabalho, recorrendo, assim, aos treinamentos disponibilizados pelo SEBRAE.

A quarta proposição confirmada está ligada com o fato de os pequenos empresários dispor apenas da qualificação que o profissional apresenta ao ser contratado. É importante ressaltar que, devido à questão financeira, as pequenas empresas não dispõem de recursos para a contratação de consultorias especializadas em recrutamento e seleção, o que dificulta a análise do perfil do colaborador, e, por isso, são contratados por meio da prática da indicação de outros profissionais. A respeito dessa proposição, alguns respondentes foram taxativos ao afirmar que contratam colaboradores com experiência.

Além das confirmações das proposições do estudo, é válido destacar outras lacunas apresentadas pelos respondentes durante a pesquisa de campo. Uma das lacunas é a indisponibilidade de tempo para a participação de cursos de qualificação profissional. O motivo alegado pelos gestores (e também observado pelo pesquisador) está no envolvimento do gestor com a empresa, o que prejudica seu deslocamento até o local de estudo.

No entanto, na visão do pesquisador, esse pode ser considerado um fator impeditivo, pois as TICs se apresentam como alternativas quando não há disponibilidade de tempo para a realização de um curso presencial. Por isso, outras variáveis precisam ser avaliadas, como o nível de interesse do gestor em se qualificar e os recursos tecnológicos para acesso aos conteúdos *on-line*.

Outros fatores relacionados pelos respondentes são a necessidade do engajamento da equipe, importância da gestão participativa, humanização no processo de gestão, adequação da comunicação nas atividades pedagógicas e o alinhamento entre organização e colaborador. Esses fatores foram ratificados no decorrer do referencial teórico do estudo e nos resultados da pesquisa de campo. Além das proposições e outras indagações, foram detectadas demandas importantes, como o distanciamento entre as escolas e empresas e a falta de padrão na transmissão de conhecimento organizacional.

Em razão disso, o sexto capítulo aprofundou a discussão dos capítulos anteriores, e, baseado no referencial teórico e nos resultados da pesquisa de campo, foi apresentado o modelo de educação corporativa para as pequenas empresas.

O modelo de educação corporativa proposto às pequenas empresas tomou como ponto de partida as recomendações de duas respondentes na primeira etapa da pesquisa, em que enfatizaram a necessidade da realização de atividades de sensibilização a partir de técnicas e menor esforço/*Lean* pensando em um programa que estivesse de acordo com a trajetória de vida do colaborador.

Nesse sentido, propôs-se a adaptação do ciclo PDCA à proposta do modelo de educação corporativa para as pequenas empresas, justificado pela versatilidade e facilidade de aprendizado organizacional proporcionado pelo PDCA.

A partir dos quatro passos do ciclo PDCA, foram fundamentadas as nove etapas do modelo de educação corporativa para as pequenas empresas. As etapas de 1 a 3 abordam o “planejamento” e foram fundamentadas em Crossan, Lane e White (1999), Meister (1999), Gomez (2002), Senge (2004) e Antonello (2005). As etapas de 4 a 6 abrangem a “execução” e foram fundamentadas em Meister (1999), Antonello (2005), Gramigna (2007a), Nonaka e Takeuchi (2008) e Moscardini e Klein (2015). As etapas de 7 e 8 auxiliam na “verificação” do processo e foram fundamentadas em Meister (1999), Gomez (2002), Senge (2004), Antonello (2005) e Nonaka e Takeuchi (2008). Por fim, a etapa 9 promove as “ações corretivas” e foi fundamentada em Eboli (2004).

Ressalta-se que a elaboração do modelo de educação corporativa para as pequenas empresas surgiu mediante o referencial teórico e os resultados obtidos da pesquisa de campo. Entretanto, a proposta apresentada não é o fim da discussão. Pelo contrário, é o ponto de partida para novos percursos, reflexões e estudos.

Portanto, devido ao baixo número de pesquisas e por representar uma demanda significativa à educação profissional, é necessário que se desenvolvam novos estudos sobre educação corporativa nas pequenas empresas, conjugando outros métodos de pesquisa com o objetivo de contribuir com reflexões e soluções em uma área repleta de possibilidades investigativas.

## REFERÊNCIAS

- ALLEN, M. *Why is a corporate university and why study should na organization have one?* In: ALLEN, M. **The Corporate University Handbook: design, managing, and growing a sucessful program.** New York: Amacom, 2002.
- ALPERSTEDT, C. **As universidades corporativas no contexto do ensino superior.** São Paulo, 2001. 201 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- ANTONELLO, C. Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência. In: **Comportamento organizacional e gestão**, Lisboa, v. 1, p. 17-37, 2006.
- \_\_\_\_\_. A metamorfose da aprendizagem organizacional. In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique (Orgs.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 12-33.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa, Portugal: Edições 70, LDA, 2009.
- BARTLETT, C. A.; MCLEAN, A. N. *GE's talent machine: the making of a CEO.* In: **Harvard Business School Case**, [S. l.], p. 304-049, nov./2006.
- BEHR, A.; CORSO, K. B.; RUAS, R. L.; FREITAS, H. M. R.; MARTENS, C. D. P.; EGGERS, I. Mapeamento de competências na pequena empresa de *software*: o caso da Abc Ltda. In: **Revista de Gestão de Projetos**, São Paulo, v. 1, p. 141-171, 2010. Disponível em: <<http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/10>>. Acesso em: 07 out.2018.
- BITENCOURT, C. C. A gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações: uma reflexão crítica baseada na percepção de um grupo de gestores metamorfose da aprendizagem organizacional. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Orgs.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 132-149.
- BOMFIN, D. F. **Pedagogia no treinamento: correntes pedagógicas no ambiente de aprendizagem nas organizações.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- BRANDÃO, H. P. **Gestão baseada por competências: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária.** Brasília, 1999. 172 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Estudos Sociais Aplicados, Universidade de Brasília, 1999.
- BRANDÃO, C. R.. **A canção das sete cores: educando para paz.** São Paulo: Contexto, 2005.
- BRASIL. Lei nº 13.415, de 16 de fevereiro de 2017. **Diário Oficial da União.** Brasília, Imprensa Nacional, DF, 17 fev. 17. Seção 1, p. 1-3. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=1&data=17/02/2017>>. Acesso em: 07 out.2018.
- \_\_\_\_\_. Lei complementar nº 147, de 7 de agosto de 2014. **Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para assuntos Jurídicos.** Brasília, DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LCP/Lcp147.htm#art12](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp147.htm#art12)>. Acesso em: 07 out.2018.

\_\_\_\_\_. Lei complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011. **Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para assuntos Jurídicos.** Brasília, DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LCP/Lcp139.htm#art5](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp139.htm#art5)>. Acesso: em 07 out.2018.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para assuntos Jurídicos.** Brasília, DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm)>. Acesso em: 07 out.2018.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M.. IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. In: **Temas em Psicologia**, Ribeirão Preto, v. 21, n. 2, p. 513-518, dez./2013. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-389X2013000200016&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X2013000200016&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 07 out.2018.

CASADEI, M. A. A.; CASADEI, M. C. B. Gestão contemporânea da qualidade. In: FRANCO, D. H.; RODRIGUES, E. A. R.; CAZELA, M. M. (Orgs.). **Tecnologias e ferramentas de gestão.** Campinas: Alínea, 2012, p. 67-91.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede - A era da informação: economia, sociedade e cultura.** São Paulo: Paz e Terra, 1999.

COELHO, R. S. Um estudo sobre a aplicação de métodos ativos de aprendizagem com foco em jogos empresariais para potencialização das competências empreendedoras dos alunos da educação profissional. **Anais do IV Simpósio dos Ensinos Médio, Técnico e Tecnológico: empreendedorismo e docência na educação profissional.** Centro de Educação Tecnológica Paula Souza, p. 105-118, ago.2017. Disponível em: <<http://www.simpósio.cpsctec.com.br/Anais4SEMTEC2017.pdf>>. Acesso em: 07 out.2018.

COELHO, R. S.; LANGHI, C. Estudo sobre educação corporativa nas pequenas empresas no Brasil: uma revisão bibliométrica da produção científica. **Anais do XIII Workshop de Pós-graduação e Pesquisa.** Centro de Educação Tecnológica Paula Souza, out.2018. Disponível em: <[http://www.portal.cps.sp.gov.br/pos-graduacao/workshop-de-pos-graduacao-e-pesquisa/013-workshop-2018/artigos/Educacao/Praticas\\_Educacao/Estudo\\_sobre\\_educacao\\_corporativa\\_nas\\_pequenas\\_empresas\\_no\\_Brasil.pdf](http://www.portal.cps.sp.gov.br/pos-graduacao/workshop-de-pos-graduacao-e-pesquisa/013-workshop-2018/artigos/Educacao/Praticas_Educacao/Estudo_sobre_educacao_corporativa_nas_pequenas_empresas_no_Brasil.pdf)>. Acesso em: 10 nov.2018.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto.** Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. 3ª edição. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. *An Organization learning framework: from intuition to institution. Academy of Management.* In: **The Academy of Management Review**, New York, v. 24, n. 3, p. 522-537, July 1999.

COSTA, A. C. G. C.. **Protagonismo juvenil: adolescência, educação e participação democrática.** Salvador: Fundação Odebrecht, 2000.

DELORS, *et al.* **Educação: um tesouro a descobrir.** Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. São Paulo: Cortez/MEC, 1996.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos.** 2ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DIAS, C. A. F. **Avaliação de resultados em educação corporativa**: um estudo com as organizações que se destacam em gestão de pessoas. São Paulo, 2012. 258 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) - Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando a ideia em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Cengage, 2013.

\_\_\_\_\_. **Sociedade Pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1994.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Gestão por competência**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

EBOLI, M. Fundamentos e evolução da educação corporativa. In: EBOLI, Marisa; FISCHER, A. L.; MORAES, F.; AMORIM, W. A. C. (Orgs.). **Educação Corporativa**: fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas, 2012, p. 140-161.

\_\_\_\_\_. **Educação corporativa no Brasil**: mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2004.

ESTEVAM, M. M. Percepção da Gestão do Conhecimento pelos Trabalhadores do Comércio: um estudo nas MPE's da Amazônia. In: **Revista de Administração de Roraima - RARR**, Boa Vista, v. 1, p. 147-158, 2012. Disponível em: <<https://revista.ufr.br/index.php/adminrr/article/view/768>>. Acesso em: 07 out.2018.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1997.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. 49ª edição. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2014.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia do oprimido**. 47ª edição. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

\_\_\_\_\_. **Educação como prática da liberdade**. 7ª edição. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª edição. Atlas, 2016.

*Global Entrepreneurship Monitor. 1999 Executive Report*. Disponível em: <<https://www.gemconsortium.org/report/47099>>. Acesso em: 14 nov.2018.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo no Brasil 2011**. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Livro%20GEM%20Brasil%202011.pdf>>. Acesso em: 07 out.2018.

GOMBRICH, E. H. **A história da arte**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

GOMES, G.; WOJAHN, R. M.. Capacidade de aprendizagem organizacional, inovação e desempenho: estudo em pequenas e médias empresas (PME's). In: **Revista de Administração**, FEA/USP, v. 52, p. 163-175, 2017. Disponível: <<http://www.scielo.br/pdf/rausp/v52n2/0080-2107-rausp-52-02-0163.pdf>>. Acesso em: 07 out.2018.

GOMEZ, M. J. A. *La formación en la empresa*. In: CORBELLA, M. R.; GOMEZ, M. J. A.; CAMPILLO, M. V.; ZAYAS, E. L.-B. **Introducción a las ciencias de la educación**. Uned: Madrid, 2002, p. 331-349.

GRAMIGNA, M. R. M. **Jogos de empresa**. 2ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2007a.

\_\_\_\_\_. **Modelo de competências e gestão de talentos**. 2ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2007b.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Tradução de Tomaz Tadeu da Silva e Guacira Lopes Louro. Rio de Janeiro: Lamparina, 2015.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus: 1995.

HARGREAVES, A. **O ensino na sociedade do conhecimento: educação na era da insegurança**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

HUBERMAN, L. **História da riqueza do homem**. 21ª edição. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.

BECKER, B.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Anhanguera, 2012.

JORDÃO, R. V. D. Práticas de gestão da informação e do conhecimento em pequenas e médias empresas organizadas em rede: um estudo multicase na indústria brasileira. In: **Perspectivas em Ciência da Informação**, UFMG, v. 20, p. 178-199, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/1737>>. Acesso em: 07 out.2018.

KANAANE, R. **Comportamento Humano nas Organizações: O desafio dos líderes no relacionamento intergeracional**. 3ª edição. São Paulo: GEN/Atlas, 2017.

KANAANE, R; PARANZINI, M. Análise da Interface: Personalidade e Organização. In: **Revista Científica On-line Tecnologia – Gestão – Humanismo**, Fatec Guaratinguetá, v. 6, n. 1, p. 34-50, 2016. Disponível em:<<http://www.fatecguaratingueta.edu.br/revista/index.php/RCO-TGH/article/view/171/136>>. Acesso em: 07 out.2018.

KARTAJAYA, H.; KOTLER, P.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues. 4ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S. Chaves para o terceiro milênio na era do conhecimento. In: LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S. (Orgs). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Bookman-Artmed, 2003.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.. **Qualidade de vida no trabalho - QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2012.

LOPES, R. M. A. Referenciais para a educação empreendedora. In: LOPES, Rose Mary Almeida (Org.). **Educação empreendedora: conceitos, modelos e práticas**. São Paulo: Elsevier, 2011, p. 17-44.

LYOTARD, J.-F. **O pós-moderno**. Tradução de Ricardo Correia Barbosa. 3ª edição. Rio de Janeiro: José Olympio, 1988.

MAGRETTA, J. **Entendendo Michael Porter: o guia essencial da competição e estratégia**. Tradução de Carlos Szlak. São Paulo: HSM Editora, 2012.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARQUES, L. T.; COELHO, R. S.; LANGHI, C. Estudo sobre expectativas profissionais: os valores que os profissionais esperam encontrar nas organizações. **Anais do XII Workshop de Pós-graduação e Pesquisa**. Centro de Educação Tecnológica Paula Souza, p.491-500, out.2017. Disponível em: <[http://www.portal.cps.sp.gov.br/pos-graduacao/workshop-de-pos-graduacao-e-pesquisa/012-workshop-2017/workshop/artigos/Educacao/Educacao\\_Corporativa/Estudo-sobre-expectativas-profissionais.pdf](http://www.portal.cps.sp.gov.br/pos-graduacao/workshop-de-pos-graduacao-e-pesquisa/012-workshop-2017/workshop/artigos/Educacao/Educacao_Corporativa/Estudo-sobre-expectativas-profissionais.pdf)>. Acesso em: 10 nov.2018.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2008.

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

MENINO, S. E. **Educação profissional e tecnológica na sociedade do conhecimento**. São Paulo: Centro Paula Souza, 2014.

MORAES, S. A. R. A Educação Corporativa como fator estratégico para o comprometimento organizacional: o caso da Universidade dos Correios - UNICO. In: **Revista Brasileira de Educação e Cultura**, Centro de Ensino Superior de São Gotardo, v. 1, p. 93-114, 2016. Disponível em: <<http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura/article/viewFile/256/355>>. Acesso em: 07 out.2018

MOSCARDINI, T. N.; KLEIN, A. Educação Corporativa e Desenvolvimento de Lideranças em Empresas Multisite. In: **Revista de Administração Contemporânea (on-line)**, v. 19, n. 1, p. 84-106, jan./fev. 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v19n1/1982-7849-rac-19-1-0084.pdf>>. Acesso em: 07 out.2018.

MOTA, D. A. R.; TARGINO, M. G. Modelos de gestão do conhecimento em micro e pequenas empresas. In: **Brazilian Journal of Information Science**, Marília, v. 7, n. especial, p. 178-200, 2013.

NASSAR, P. Abertura - Sem memória, o futuro fica suspenso no ar. In: NASSAR, P. (Org.). **Memória de empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações**. São Paulo: Aberje, 2004.

NASCIMENTO, R. P.; SANTOS, J. A. A.; ANDRADE, R. O. B. O papel de uma universidade corporativa para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional: Análise de uma Empresa de Serviços de Saúde. In: **Revista de Ciências da Administração (CAD/UFSC)**, v. 14, p. 1-12, 2012. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/25593>>. Acesso em: 07 out.2018.

NERY, S. Gestão de mudanças. In: EBOLI, M.; FISCHER, A. L.; MORAES, F.; AMORIM, W. A. C. (Orgs). **Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Atlas, 2012, p. 162-198.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

\_\_\_\_\_. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, J. I. R.; LIMA, A. K. C.; OLIVEIRA, H. V.; SANTOS, G. L. A percepção dos princípios educacionais da universidade corporativa de uma instituição financeira da cidade de Mossoró/RN. In: **Revista de Administração de Roraima - RARR**, UFRR, v. 2, p. 19-37, 2013. Disponível em: <<https://revista.ufrn.br/adminrr/article/view/1312>>. Acesso em: 07 out.2018.

OLIVEIRA JUNIOR, M.. Competências essenciais e conhecimento da empresa. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. (Orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 121-156.

OLIVEIRA, W. A.; SILVA, J. L.; SILVA NETO, W. M. F. A escolha profissional na adolescência: motivações e apontamentos para a atuação em psicopedagogia. In: **IX Congresso Nacional de Educação da PUCPR (EDUCERE) - III Encontro Sul Brasileiro de Psicopedagogia (ESBPp)**, Curitiba, Anais do Congresso Nacional de Educação, p. 9297-9311, 2009.

PELLISSARI, A. S.; GONZALEZ, I. V. D. P.; VANALLE, R. M. Competências Gerenciais: Um Estudo em Pequenas Empresas de Confeções. In: **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 17, p. 150-181, jan./abr. 2011. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1413-23112011000100006>>. Acesso em: 07 out.2018.

PONTUAL, M. Evolução do Treinamento empresarial. In: BOOG, G. G. (Org.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Mac Graw Hill do Brasil, 1980, p. 5-11.

RIFKIN, J. **O fim dos empregos: o declínio inevitável dos empregos e a redução da força global de trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1995.

ROJO, C. A. **Modelo para a simulação de cenários: uma aplicação em instituição de ensino superior privada**. Florianópolis, 2005. 186 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

RUAS, R. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

SAMPIERI, R. H. *et al.* **Metodologia de pesquisa**. 5ª edição. São Paulo: McGrawHill, 2013.

SANTOS, M. R. C.; SILVA, C. E. . Universidades Corporativas como vantagem competitiva na era do conhecimento. In: **Revista Brasileira de Administração Científica**, Sergipe, v. 2, p. 31-52, 2011. Disponível em: <<http://sustenere.co/journals/index.php/rbadm/article/view/ESS2179-684X.2011.001.0002>>. Acesso em: 07 de out.2018.

SÃO PAULO, Prefeitura do Município de. **Histórico do Campo Limpo**. Disponível em: <[https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/subprefeituras/campo\\_limpo/historico/index.php?p=131](https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/subprefeituras/campo_limpo/historico/index.php?p=131)>. Acesso em 07 de out.2018.

SCHAFF, A. **A sociedade da informática: as consequências da segunda revolução industrial**. Tradução de Carlos Eduardo Jordão Machado e Luiz Arturo Obojes. 4ª edição. São Paulo: UNESP: Brasiliense, 1995.

SCHREIBER, D.; BESSI, V. G.; PUFFAL, D. P.; TONDOLO, V. A. G.. Posicionamento estratégico de MPE's com base na inovação através do modelo Hélice Tríplice. In: **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 19, n. 3, p. 767-795, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1413-23112013000300009>>. Acesso: em 07 out.2018.

SCHULTZ, T. W. **O Capital humano: investimentos em educação e pesquisa**. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

SEBRAE, Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Sobrevivência nas empresas**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-apresentacao-2016.pdf>>. Acesso em: 07 out.2018.

\_\_\_\_\_. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013**. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf)>. Acesso em: 07 out.2018.

SENGE, M. P. **Escolas que aprendem: um guia da quinta disciplina para educadores, pais e todos que se interessam pela educação**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

\_\_\_\_\_. **A Quinta disciplina: Arte e prática da organização que aprende**. 17ª edição. Rio de Janeiro: Best Seller, 2004.

SILVA, A. P.; SCHNEIDER, H. N. Reflexões sobre a utilização das tecnologias da informação e da comunicação em programas de educação corporativa. In: **Scientia Plena**, v. 6, p. 039901-1, 2010.

SILVA, L. R. Unesco: os quatro pilares da educação pós-moderna. In: **Inter-Ação: Revista da Faculdade de Educação**, UFG, n. 33, p. 359-378, jul./dez. 2008. Disponível em: <<https://www.revistas.ufg.br/interacao/article/viewFile/5272/4689>>. Acesso em: 08 out.2018.

SMITH, A. **A história da riqueza das nações**: investigação sobre sua natureza e suas causas. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1996.

SOUZA, E. M.; ALVES, M. S.; PIMENTA, M. L.; CEZARINO, L. O. Aspectos organizacionais da internacionalização de universidades corporativas brasileiras. In: **Revista Organizações em Contexto (on-line)**, São Paulo, v. 12, p. 345-365, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v12n24p345-365>>. Acesso em: 08 out.2018.

SOUZA, P. R. Educação, economia e sociedade: um mundo novo e uma nova educação. In: EBOLI, Marisa; FISCHER, André Luiz; MORAES, Fábio; AMORIM, Wilson Aparecida Costa de. **Educação corporativa**: fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas, 2012, p. 3-18.

SUTHERLAND, J. **Scrum**: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo. Tradução de Natalie Gerhardt. São Paulo: LeYa, 2014.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TARDIF, M.; LESSARD, C. As transformações atuais do ensino: três cenários possíveis na evolução da profissão de professor? In: TARDIF, Maurice; LESSARD, Claude. (Orgs.). **Ofício de professor**: história, perspectivas e desafios internacionais. Tradução de Lucy Magalhães. 3ª edição. Petrópolis: Vozes, 2009.

TOFFLER, A. **Os novos poderes**. Lisboa: Livros do Brasil, 1991.

TOFFLER, A.; TOFFLER, H. **O futuro do capitalismo**: a economia do conhecimento e o significado da riqueza no século XXI. Tradução de Maíza Prande Bernadello, Luiz Fernando Martins Esteves. São Paulo: Saraiva, 2012.

TUMELERO, C.; AMORIM, W. A. C.; VELOSO, E. F. R.; LUCAS, A. C. Relação entre práticas de educação corporativa e resultados financeiros de empresas que atuam no mercado brasileiro. In: **Revista Administração em Diálogo - RAD**, São Paulo, v. 14, p. 195-215, 2012. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/12811>>. Acesso em: 07 out.2018.

VARGAS, M. R. M. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos. In: **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 126-136, abr./jun. 1996.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2014.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

ZONTA, P. C. *et al.* Relação entre cooperação e aprendizado organizacional com a competitividade em uma rede interorganizacional. In: **Redes**, Santa Cruz do Sul, v. 20, n. 1, p. 179-193, 2015. Disponível em: <<https://online.unisc.br/seer/index.php/redes/article/view/4046>>. Acesso em: 14 nov.2018.

APÊNCICE A

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa **A PRÁTICA DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO CONTEXTO DAS PEQUENAS EMPRESAS** e sua seleção foi por conveniência.

Sua contribuição muito engrandecerá nosso trabalho pois participando desta pesquisa você nos trará uma visão específica pautada na sua experiência sobre o assunto.

Esclarecemos, contudo, que sua participação não é obrigatória. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição proponente.

O objetivo deste estudo é analisar a opinião de gestores a respeito das práticas de educação existentes nas pequenas empresas.

As informações obtidas por meio desta pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. Os dados serão divulgados de forma a não possibilitar sua identificação, protegendo e assegurando sua privacidade.

A qualquer momento você poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação.

Ao final desta pesquisa, o trabalho completo será disponibilizado no site do Programa de Mestrado.

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Celi Langhi  
Orientadora  
celi@inforlearning.com.br

---

Rafael Souza Coelho  
Pesquisador  
rafaelcoelho.consultor@gmail.com

Declaro que entendi os objetivos de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

## APÊNCICE B

**“A PRÁTICA DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO CONTEXTO DAS PEQUENAS EMPRESAS”**

A pesquisa está dividida em duas partes: 1) conhecer o perfil do participante; e 2) analisar a opinião do respondente sobre a importância da formação escolar do colaborador e educação corporativa. Para que a pesquisa contribua significativamente com o estudo, responda as perguntas com o máximo de tranquilidade e transparência.

**1. Perfil do participante.**

## 1.1 Gênero:

- Feminino
- Masculino
- Outro

## 1.2 Idade: \_\_\_\_\_

## 1.3 Qual é sua formação acadêmica?

- Ensino Fundamental I (1º ao 5º ano)
- Ensino Fundamental II (6º ao 9º ano)
- Ensino Médio
- Ensino Técnico (Se sim, qual formação?) \_\_\_\_\_
- Graduação (Se sim, qual formação?) \_\_\_\_\_
- Pós-graduação *lato sensu* (Se sim, qual especialização?) \_\_\_\_\_
- Mestrado? (Se sim, qual programa?) \_\_\_\_\_
- Doutorado? (Se sim, qual programa?) \_\_\_\_\_

## 1.4 Qual é o setor de atuação da organização?

- Comércio
- Construção
- Educação
- Indústria
- Prestação de Serviços Terceirizados
- Prestação de Serviços Técnicos Especializados
- Transporte

## 1.5 Qual é o segmento de atuação da organização? \_\_\_\_\_

## 1.6 Qual é o número de colaboradores? \_\_\_\_\_

1.7 Nesta organização, você é:

- Proprietário
- Gerente/Supervisor/Encarregado
- Exerço outro cargo. Qual? \_\_\_\_\_

1.8 Há quanto tempo você trabalha na organização?

- Menos de 1 ano
- 1 à 3 anos
- 3 à 5 anos
- 5 à 10 anos
- Acima de 10 anos

## ***2. Questionário sobre educação profissional e educação corporativa.***

2.1 De acordo com sua experiência, a formação escolar na vida profissional do colaborador pode ser considerada:

- Extremamente relevante/importante
- Muito relevante/importante
- Indiferente/neutra
- Pouco relevante/importante
- Irrelevante

2.2 Na sua visão, a aproximação entre escola e empresa no processo de formação do profissional é:

- Extremamente relevante/importante
- Muito relevante/importante
- Indiferente/neutra
- Pouco relevante/importante
- Irrelevante

2.3 A frequência que eu me qualifico anualmente é de aproximadamente:

- Acima de 100 horas
- Entre 50 e 100 horas
- Entre 20 e 50 horas
- Entre 10 e 20 horas
- Não participa de nenhuma de qualificação profissional

2.4 A última vez que participei de algum tipo de qualificação profissional foi:

- Até 6 meses
- Entre 6 meses e 1 ano
- Entre 1 ano e 1 ano e meio
- Entre 1 ano e meio e 2 anos
- Acima de 2 anos

2.5 Assinale qual foi o último tipo de qualificação profissional que você participou:

- ( ) Treinamento (entre 2 e 3 horas)  
 ( ) Curso de curta duração (entre 5 à 16 horas)  
 ( ) Curso de média duração (entre 24 à 160 horas)  
 ( ) Curso de longa duração (acima de 160 horas)  
 ( ) Outra qualificação: \_\_\_\_\_

2.6 Comente seu entendimento sobre educação corporativa.

---



---



---

2.7 A frequência que minha organização promove ações de educação corporativa é:

- ( ) Sempre  
 ( ) Quase sempre  
 ( ) Às vezes  
 ( ) Raramente  
 ( ) Nunca

2.8 A probabilidade da realização de alguma ação de educação corporativa na organização seria:

- ( ) Com certeza  
 ( ) Provavelmente  
 ( ) Quem sabe  
 ( ) Dificilmente  
 ( ) Não pretendo

2.9 O motivo mais relevante que impediria a organização de realizar uma ação de educação corporativa é:

- ( ) Não trazer um resultado para organização  
 ( ) Cultura organizacional desfavorável  
 ( ) Questões financeiras  
 ( ) Colaboradores não valorizam esse tipo de prática  
 ( ) Outro(s) motivo(s): \_\_\_\_\_

2.10 Assinale até 3 (três) opções de ações educacionais que você considera importante para o desenvolvimento dos colaboradores da sua organização:

Opção	Atividade	Prática
	<i>Aprendizagem baseada em problemas</i>	A partir da identificação do problema central, busca-se compreender suas causas e efeitos, e identificar meios para resolução, com diversas fontes de informação.
	<i>Aulas</i>	Representa uma atividade educacional formal, em que há uma

<b>Opção</b>	<b>Atividade</b>	<b>Prática</b>
	<i>expositivas</i>	programação, local e conteúdo predefinidos.
	<i>Autoinstrução</i>	O indivíduo recebe conteúdos escritos ou por meio eletrônico para estudar, onde e como lhe for mais adequado.
	<i>Benchmarking</i>	Para aplicação desta estratégia é preciso ter um diagnóstico interno e um roteiro com os itens que devem ser observados.
	<i>Coaching</i>	O foco é o desenvolvimento através de diálogos, questões que incentivem o indivíduo a pensar em suas ações e em seu desenvolvimento. Pode ser conduzido por executivos, consultores internos ou externos.
	<i>Comunidades de prática</i>	As pessoas compartilham suas experiências (de forma presencial ou virtual), por meio da narração de suas experiências prévias e contos de trabalho, colaborando na resolução de problemas comuns.
	<i>Debates</i>	Seminários, congressos, simpósios, discussão de leituras. Através da linguagem e do convívio é possível absorver e interpretar o conhecimento.
	<i>Dramatização</i>	Representação baseada em situações reais.
	<i>Estudo de caso</i>	Pressupõe a análise de casos práticos de dentro ou de fora da empresa. É uma prática que pode ocorrer em grupo ou de forma individual.
	<i>Job rotation</i>	O indivíduo é retirado de sua rotina de trabalho, e conhece outros ambientes e atividades, o que estimula a empatia e reflexão.
	<i>Jogos</i>	Jogos pressupõem a existência de atividades que envolvam ações, com regras e objetivos claros a serem atingidos.
	<i>Mentoring</i>	Pode ser realizado por executivo ou pessoa que tem conhecimento em uma determinada atividade ou tem habilidade para orientar comportamentos.
	<i>Oficinas de trabalho</i>	Evento conduzido por uma ou mais pessoas, com o objetivo de unir teoria e prática. É uma forma de materializar o conhecimento gerado entre os indivíduos (há sempre um trabalho prático).



APÊNCICE C

**TERMO DE CESSÃO DE DIREITOS SOBRE DEPOIMENTO ORAL**

Pelo presente instrumento, o(a) senhor(a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_, RG: \_\_\_\_\_, residente e domiciliado à  
\_\_\_\_\_, na cidade de  
\_\_\_\_\_, cede e transfere gratuitamente, em caráter universal e definitivo ao  
Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza a totalidade dos seus direitos  
patrimoniais de autor sobre o depoimento oral prestado no(s) dia(s) \_\_\_\_\_,  
perante o pesquisador(a) Rafael Souza Coelho.

Fica, portanto, o Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza plenamente  
autorizado a utilizar o referido depoimento, no todo ou em parte, editado ou integral, inclusive  
cedendo direitos a terceiros, no Brasil e/ou no exterior.

São Paulo, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

Cedente:

\_\_\_\_\_

APÊNCICE D

### **ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA AS ENTREVISTAS**

Questão 1 - Sua empresa mantém relacionamento ou convênio com algum tipo de escola, seja ela de formação regular, técnica ou superior? Se não, o que a impede de se ter esse tipo de vínculo?

Questão 2 - Quando há a contratação de um novo(a) colaborador(a), a empresa disponibiliza algum tipo de qualificação para o contratado?

Questão 3 - De que maneira ocorre o processo de aprendizado do colaborador na empresa?

Questão 4 - Aponte algum tipo de experiência ocorrida com seu colaborador e que trouxe retorno à sua empresa.

Questão 5 - Aponte algum tipo de experiência ocorrida com sua empresa e que trouxe retorno ao seu colaborador.

Questão 6 - Já houve alguma experiência com educação corporativa na sua empresa? Se sim, qual?

Questão 7 - Você estaria disposto(a) a realizar algum tipo de ação educacional com seus colaboradores? Se sim, qual? Se não, por quê?

Questão 8 - Quais seriam os desafios para implementação de um programa de educação corporativa na sua empresa?

Questão 9 - De modo geral, até que ponto o/a pequeno(a) empresário(a) está preparado(a) para implantar um programa de educação corporativa?

Questão 10 - Até que ponto você está preparado(a) para implantar um programa de educação corporativa na sua empresa?