

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ADRIANE PAULA MATIAZZO

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA PARA O DESENVOLVIMENTO
DE EQUIPES ORGANIZACIONAIS**

CAXIAS DO SUL

2019

ADRIANE PAULA MATIAZZO

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA PARA O DESENVOLVIMENTO
DE EQUIPES ORGANIZACIONAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito à
conclusão do curso de Recursos
Humanos na Universidade de
Caxias do sul.

Orientador: Prof. Me. Evandro
Aguiar da Rosa

CAXIAS DO SUL

2019

ADRIANE PAULA MATIAZZO

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA PARA O DESENVOLVIMENTO
DE EQUIPES ORGANIZACIONAIS**

Trabalho de Conclusão do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos apresentado ao Centro de Ciências Sociais da Universidade de Caxias Do Sul como requisito final para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Aprovado em: __/__/__

Banca Examinadora

Prof. Esp. Evandro Aguiar da Rosa (Orientador)

Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Me. Luciane M. Verza (Avaliadora)

Universidade de Caxias do Sul – UCS

Dedico esse trabalho primeiramente a Deus, depois aos meus queridos pais Ângelo e Claudete pelo incentivo e apoio, as minhas queridas irmãs Luciléia e Kelis e a todas as pessoas que estiveram juntas comigo durante essa caminhada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a minha família pelo apoio durante essa jornada.

Aos mestres e professores que contribuíram para minha formação.

Aos colegas que estiveram ao meu lado pela parceria ao longo do curso.

Ao meu professor orientador Evandro Aguiar da Rosa pelos conhecimentos transmitidos.

Ao meu namorado Michael Marcus Turella, pelo apoio, paciência, afeto e auxílio nos momentos difíceis ao longo de todo o trabalho.

RESUMO

O objetivo da elaboração desse trabalho é analisar a inserção da Educação Corporativa no desenvolvimento de equipes organizacionais. Esse estudo trata-se de uma pesquisa exploratória, quantitativa, qualitativa, com revisão bibliográfica. Na primeira parte do estudo, foi composto o tema da proposta para um maior delineamento do assunto e como forma de desenvolver a pergunta do problema a seguir “Quais os benefícios gerados através da utilização contínua da educação corporativa no processo de desenvolvimento de grupos em equipes organizacionais?”. Na sequência será abordado o objetivo geral com o intuito de identificar as estratégias necessárias para a elaboração do referencial bibliográfico. A metodologia aplicada é de pesquisa descritiva, qualitativa e exploratória. Diante disso, estudar a Educação Corporativa dentro da organização, pesquisar os aspectos históricos e teóricos do trabalho em grupo e equipe organizacional, estudar a formação, o desenvolvimento e as vantagens de uma equipe de trabalho e finalmente após essas etapas a realização de uma pesquisa para a verificação da importância da Educação corporativa no desenvolvimento das equipes de trabalho. O resultado dessa pesquisa mostrou que os entrevistados encontram dentro de seus trabalhos em equipes, fundamentos da educação corporativa e que identificam que as corporações as quais atuam, tem a percepção da importância da aplicação do contínuo desenvolvimento de suas equipes para a busca da excelência.

Palavras-chave: Educação Corporativa. Trabalho em equipe. Desenvolvimento de equipes.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Sistema Integrado de Educação Corporativa.....	21
Figura 2 - <i>Balanced Scorecard</i> como Estrutura para Ação Estratégica	27
Figura 3 - Horas de capacitação	44
Figura 4 - Treinamentos presenciais	45
Figura 5 - Resultados globais de retorno	45

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Mudança de Paradigma do Centro de Treinamento para a Unidade Corporativa.....	24
Quadro 2 - Os sete princípios de sucesso em educação corporativa e práticas associadas	34
Quadro 3: Os estágios do ciclo de vida das equipes.....	40

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Resposta 01.....	49
Gráfico 2: Resposta 02.....	50
Gráfico 3: Resposta 03.....	51
Gráfico 4: Resposta 04.....	52
Gráfico 5: Resposta 05.....	52
Gráfico 6: Resposta 06.....	53
Gráfico 7: Resposta 07.....	54
Gráfico 8: Resposta 08.....	54
Gráfico 9: Resposta 09.....	55
Gráfico 10: Resposta 10.....	55
Gráfico 11: Resposta 11.....	56
Gráfico 12: Resposta 12.....	57
Gráfico 13: Resposta 13.....	57
Gráfico 14: Resposta 14.....	58

LISTA DE SIGLAS

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CHA	Conhecimento Habilidade e Atitude
DESED	Departamento de Seleção e Desenvolvimento de Pessoal
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
TBC	Treinamento Baseado em Computação
UC	Universidade Corporativa
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura
UNIBB	Educação Corporativa no Banco do Brasil

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DA PESQUISA	13
2.1	OBJETIVO GERAL.....	15
2.1.1	Objetivos específicos.....	15
2.2	JUSTIFICATIVA.....	16
3	REFERENCIAL TEÓRICO	19
3.1	EDUCAÇÃO CORPORATIVA DENTRO DA ORGANIZAÇÃO.....	19
3.1.1	Escolas corporativas.....	21
3.1.2	Estratégia organizacional	25
3.1.3	Cultura Corporativa.....	27
3.1.4	Gestão por competências.....	30
3.1.5	Práticas e benefícios do uso da Educação Corporativa	32
3.2	ASPECTOS HISTORICOS E TEORICOS DO TRABALHO EM GRUPO E EQUIPE ORGANIZACIONAL	35
3.2.1	Conceito de grupos de trabalho e equipes de trabalho	36
3.3	FORMAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E VANTAGENS DE UMA EQUIPE DE TRABALHO	38
3.3.1	Formação e Desenvolvimento de equipes.....	38
3.3.2	Vantagens das equipes	40
3.4	EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO BANCO DO BRASIL (UNIBB).....	41
4	METODOLOGIA DA PESQUISA	46
4.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	46
4.2	PROCESSOS DE COLETA DE DADOS	47
4.3	PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS.....	48
5	DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS.....	49
5.1	RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO SOBRE EDUCAÇÃO CORPORATIVA.....	49

5.2	CONSIDERAÇÕES SOBRE A ANÁLISE DOS DADOS.....	58
5.2	SUGESTÕES DE PONTOS A APROFUNDAR.....	59
6	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	60
	CONCLUSÃO	61
	REFERÊNCIAS	64
	ANEXO	70

1 INTRODUÇÃO

As significativas mudanças no mundo corporativo, provenientes do avanço tecnológico decorrentes da globalização, geram nas organizações, constantes adaptações em toda sua estrutura e especialmente na qualificação contínua de seus colaboradores. Nessa esfera, buscando a manutenção e ampliação no mercado, as empresas necessitaram atribuir uma nova metodologia de treinamento e desenvolvimento, baseado não apenas em fornecer treinamento empresarial ou incentivar a qualificação de mão de obra, mas também articular coerentemente as competências individuais e organizacionais no contexto mais amplo da empresa, a esse conceito deu-se o nome de Educação Corporativa.

Educação corporativa pode ser definida como a metodologia utilizada na ampliação e desenvolvimento das pessoas e nas necessidades do cliente interno e externo, e que por meio de ações e exercícios de responsabilidade social formar cidadãos éticos, acrescentando princípios aos colaboradores, suas famílias e suas empresas, sendo um potencializador no recrutamento dos funcionários e na retenção de talentos (COSTA, 2001).

Dentro dessa constante evolução organizacional em busca da excelência de desempenho, as corporações ao longo de seu desenvolvimento, compreenderam que a atuação em equipes de trabalho se torna algo primordial para um alto desempenho organizacional, pois um trabalho realizado em equipe tende a ter diversas soluções para um único problema, projetos ganham mais força e agilidade e onde existe um aprendizado com as habilidades e capacidades alheias. Nesse cenário as corporações iniciaram a desenvolver as aptidões de seus colaboradores para que realizem suas atividades em equipe de uma forma mais eficiente, visando contribuir para o desenvolvimento da organização como um todo.

Contextualizando os dois assuntos tratados, vemos uma relação entre a Aplicação de Educação Corporativa na formação e evolução das equipes organizacionais, no entanto, ainda não encontramos muitas referências relacionando a aplicação da Educação Corporativa e sua influência dentro de uma Equipe de trabalho.

Tendo em vista esse panorama, esse trabalho foi criado com o objetivo de estudar os dois assuntos acima introduzidos, primeiramente com a contextualização

dos assuntos, elaboração do referencial teórico bibliográfico, com o objetivo da aplicação de uma pesquisa exploratória, quantitativa, qualitativa para um maior entendimento e verificação do relacionamento dos assuntos.

2 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DA PESQUISA

Ao final do século XX o modelo de gestão das empresas passou por intensas modificações, através da complexidade e desafios propostos pela globalização, através disso as organizações verificaram a necessidade de ter profissionais “capazes de enfrentar o inédito e a mudança permanente”. Compreendeu-se que o resultado de uma empresa depende das atitudes e juízos tomados pelas habilidades de seus profissionais (LE BOTERF, 2003).

As empresas teriam que trazer para dentro da organização ações de estratégias que levassem ao desenvolvimento de seus colaboradores para ser um diferencial competitivo, essa velocidade as mudanças organizacionais e de manterem conhecimento em todos os processos, por vezes tornava-se escasso, uma vez que em Instituições de Ensino não abordavam assuntos de interesses específicos dos quais necessariamente precisavam. Com a chegada das Universidades Corporativas, verificou-se ali um grande avanço de programas e conteúdos voltados aos interesses das organizações (MEISTER, 1999).

Para Eboli (2004), a Educação Corporativa, nada mais é do que um sistema de desenvolvimento de pessoas estar relacionado à gestão de conhecimento, promovendo assim as competências, o desenvolvimento de talentos por meio de aprendizagem contínua.

Nessa conjuntura a Educação corporativa começou a estar na listagem de assuntos organizacionais, com a finalidade de proporcionar um novo ambiente de negócio, onde nessa nova visão não seria possível atingir o sucesso sem que houvesse o comprometimento das pessoas em aprender em todos os níveis da organização (SENGE, 1998).

Lourenzo (2012), argumenta que a Educação Corporativa tem se tornado relevante, não só para as organizações, mas também para seus colaboradores, que veem essa ferramenta como um ascendimento profissional.

Podemos citar dentro desse aprendizado a importância da gestão de equipes. Segundo Guerra (2002), o trabalho em equipe tem se tornado um diferencial competitivo dentro das organizações, à medida que retém talentos, fortalece os vínculos profissionais a fim de solucionar problemas por meio da

conduta dos integrantes da equipe com o propósito de todos atingirem um único objetivo.

O desenvolvimento de equipes de trabalho são processos essenciais à vida organizacional, a forma como são trabalhados difere na produtividade e no resultado final do trabalho, sendo assim considerado um método específico na direção de estratégia de gestão (GUERRA, 2002).

Com as grandes transformações nos sistemas organizacionais atribuídos dentre outros fatores a globalização, as empresas necessitam de mutações em suas metodologias, a fim de, se manterem competitivas no mercado. Esse aumento de competitividade gera a exigência das organizações em implementarem sistemas mais robustos em suas corporações, especialmente aqueles voltados para o desenvolvimento das equipes de trabalho auto gerenciadas.

A partir desse fato, as equipes de trabalho passaram a serem bastante estudadas nas últimas décadas, com a finalidade de entender de que forma elas poderiam contribuir para o bom sucesso organizacional, além disso o desenvolvimento de equipes contribui para o aumento da produtividade, redução de custos, maior satisfação dos clientes e contentamento da equipe (GONZALEZ; SILVA; CORNEJO, 1996).

O conceito sobre definição de equipes de trabalho é fundamentalmente baseado em estudos sobre grupos, onde existem duas visões diferenciadas para seu entendimento. Meister (1976), Brannicke Prince (1997), Muccchielle (1980) e Campion, Medsker e Higgs (1993), ressaltam que grupos e equipes possuem diferentes concepções, onde o grupo recebe uma orientação prévia e a partir disso atua através da partilha de valências para alcançar metas pré definidas em função de tempo e tarefas, onde na contramão disso as equipes desenvolvem suas funções afim de alcançar o objetivo coletivo desejado.

A outra visão enfatizada por trabalhos como o de Lapassade (1997) e Rodrigues (1993) defende equipe e grupo, expressões com sentido similar, onde em ambos ocorre a interação entre os membros através de um objetivo comum. Já Rocha (2003) atesta que equipes são uma evolução de grupos, onde em um grupo cada membro possui apenas as habilidades necessárias para realizarem suas tarefas específicas. Já os integrantes de uma equipe possuem aptidões e noções essenciais que os capacitam na realização de tarefas de outro membro da

organização. A mesma autora conclui que a evolução de grupo para equipe é realizada através de etapas, ao qual se dá por meio de um processo contínuo de aprendizagem.

Essa diversidade e entendimento sobre o conceito de equipes demonstra o interesse gerado sobre o assunto nos últimos tempos, bem como, o aprimoramento conceitual buscado para a indexação do tema dentro do contexto da organização (SALOMÃO *et al.*, 2010).

Empresas se movem cada vez mais na potencialização do desenvolvimento de seus funcionários, com o objetivo de aumentar seus resultados (MOTTA, 2002). Nesse sentido a educação corporativa se torna um meio fundamental para isso, também podemos citar os mesmos benefícios na maximização dos resultados das organizações ao desenvolvimento de equipes como comentado acima.

Com base nos aspectos levantados neste capítulo, é considerável compreender qual a importância do estudo, planejamento e da concepção do processo de educação corporativa e a importância do desenvolvimento de equipes dentro da organização. Com base na ideia de identificar os benefícios da utilização de ambas as metodologias aliadas com a finalidade de atingir melhores resultados as empresas e aos funcionários.

Relacionado a isso, o presente estudo propôs a seguinte questão: Quais os benefícios gerados através da utilização contínua da educação corporativa no processo de desenvolvimento de grupos em equipes organizacionais?

2.1 OBJETIVO GERAL

Relacionar quais os benefícios que a educação corporativa traz na transformação de grupos em equipes de trabalho, e como esses benefícios são capazes de atender as mudanças, desafios e necessidades e como essa mutação é eficaz para tornar a organização apta a enfrentar as intempéries do mercado.

2.1.1 Objetivos específicos

- a) Estudar a Educação Corporativa dentro da organização;

- b) Pesquisar os aspectos históricos e teóricos do trabalho em grupo e equipe organizacional;
- c) Estudar a formação, o desenvolvimento e as vantagens de uma equipe de trabalho;
- d) Realizar uma pesquisa para verificar a relação da importância da Educação Corporativa no desenvolvimento das equipes de trabalho.

2.2 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho denota a importância que o tema abordado vem trazendo ao decorrer do tempo dentro das organizações, pensando no bem estar dos funcionários e retenção de clientes. Atualmente as organizações viram por necessidades particulares, em se manterem no mercado, um meio de se readequarem em seus métodos e processos de aprendizagem, com o intuito de alcançarem excelência na prestação de seus serviços. Este processo deve ser elaborado, tendo como principal objetivo, ser um diferencial competitivo, trazendo a valorização do funcionário e conseqüentemente mostrando a importância do capital intelectual, tendo como foco a interdependência uns de outros.

Para Silva (2000), pseudo-equipe é um grupo de pessoas onde não há regras claras, não tem comunicação precisa e não existe o comprometimento de trabalhar em conjunto, ou seja, existe a vontade de trabalhar em equipe, mas não há engajamento com a forma de trabalhar.

Já Carvalhal e Ferreira (2001), sustenta a ideia de que para ter equipes eficazes, as mesmas precisam ter metas claras e um discernimento superior. Para os autores, existe essa distinção clara de grupos e equipes, onde, no primeiro se dá pelo agrupamento de pessoas que entram em contato apenas para realizar determinado objetivo, enquanto as equipes têm a capacidade de perceberem que para realizarem suas tarefas há uma interdependência entre todos os setores da organização.

Moscovici (2002) afirma que equipes de trabalho são grupos que interagem entre si, esforçam-se para atingirem suas metas, possuem comunicação clara e objetiva. Existe conhecimento e confiança entre os membros do grupo, passam a

assumir riscos. Reforça que para isso, deve haver investimento para o crescimento da equipe.

É amplamente conhecido, difundido e trabalhado o benefício da Educação Corporativa no desenvolvimento pessoal e profissional do funcionário, porém a ideia desse trabalho é mostrar como esses mesmos benefícios podem ser aplicados com o intuito de modificar grupos de trabalho em equipes organizacionais. Certamente este método deve ser elaborado com o propósito de somar valor à organização trazendo vários benefícios para a lucratividade da empresa somada ao desenvolvimento de seus funcionários.

Uma empresa para atingir excelência em seus resultados deve investir em algo novo, que vai além da produtividade de capital. Elas devem compreender que para isso é necessário investir em seus colaboradores, através de conhecimento contínuo, a fim de direcioná-los a um mesmo objetivo com o intuito de valorização dos mesmos (GEUS, 1998).

A Educação Corporativa visa vários benefícios às corporações, é possível unir competências individuais e coletivas, visando à competitividade da empresa (MEISTER, 1999). Fleury e Oliveira (2001) abordam que as Universidades Corporativas possuem características específicas dentro do ambiente organizacional, além de ser pró ativa, contribuem no desenvolvimento das habilidades de cada indivíduo, servem de base para a propagação do conhecimento, estando em qualquer lugar, em qualquer tempo, aborda o público interno e externo, apresentam redução de custos com estratégias autossustentáveis, atuam de forma intensa no desenvolvimento e capacitação do funcionário, com a finalidade de captarem informações seguras e assertivas para a adequada aplicação dentro de suas funções na organização, acompanhamento do método de conhecimento, da sua importância como diferencial competitivo por meio de capital intelectual.

A Educação Corporativa, nos mostra o desenvolver do funcionário ao longo do tempo, dentro da corporação. Essa ferramenta permite oportunizar o público-alvo; inspecionar e controlar os resultados obtidos; reduzir custos, disponibilizar conhecimento a todos os funcionários; aplicar técnicas que unam os colaboradores (chats, grupos de discussão, entre outros). Para Gonzalvez, Silva e Cornejo (1996), as equipes de trabalho constituem estratégias onde visam o aumento dos lucros,

qualidade em produtos e serviços, redução de custos, satisfação dos seus clientes, assim como também dos membros da equipe.

Deste modo, se confirma a relevância do assunto dentro das corporações, tendo esse trabalho como função de demonstrar a importância desse assunto, principalmente para as empresas que ainda desconhecem esta ferramenta e também para aquelas que necessitam aprimorá-la, tanto interna, como externamente, uma vez que a mesma pode ser usada com recursos autossustentáveis. Esse método nas organizações se torna um diferencial competitivo, retêm talentos e desenvolve o funcionário a trabalhar em equipe, conhecendo a cultura organizacional, em contrapartida, a não utilização da Educação Corporativa, acaba por reter grupos de pessoas, às vezes sem conhecimento apropriado para enfrentar os problemas do dia a dia ou não tendo uma visão de futuro.

A proposta é apropriada, devido ao crescimento na maioria das organizações de adotarem a Educação Corporativa como uma ferramenta essencial no processo de conhecimento e desenvolvimento de seus funcionários. Ela traz métodos de aprendizagem para interação, buscando a fundo demonstrar a forma de como resolver os problemas emergentes, tornando-se uma ferramenta estratégica que visa buscar excelência competitiva.

A viabilidade se dá por bibliografia, conhecimento ao longo do curso em Gestão de Recursos Humanos. O interesse do tema por parte do autor deste trabalho é pelas vivências que teve em trabalhar em organizações de Caxias do Sul, que muito mais apresentavam grupos de trabalho, do que equipes organizacionais, sendo que se difere bem uma da outra, vendo a Educação Corporativa um assunto bem discutido e importante atualmente como meio para essa transformação.

Com este trabalho, espera-se contribuir significativamente em consolidar as práticas da Educação Corporativa como um apoio estratégico na passagem de grupos para equipes organizacionais, visando à lucratividade da empresa, onde o cooperativismo é a principal forma de atingir o sucesso.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentados os embates que a Educação Corporativa traz sobre as pessoas e os processos organizacionais, considerando os aspectos necessários para o desenvolvimento de equipes dentro das corporações.

3.1 EDUCACAO CORPORATIVA DENTRO DA ORGANIZAÇÃO

Ao final do século XX, com início no século XXI, uma enorme quantidade de corporações, adotou uma nova qualificação para englobar ações de desenvolvimento, que proporcionava aos públicos internos e também externos: Educação Corporativa. Naquele instante, grande parte das organizações que possuíam áreas de treinamento e desenvolvimento (T&D), passaram a se chamar Universidades Corporativas (BRAGA, 2005).

Meister (1999) foi um dos primeiros autores a escrever sobre o tema, descrevendo a importância para o ambiente corporativo:

A emergência da organização não hierárquica, enxuta e flexível; advento e a consolidação da “economia do conhecimento”; a redução do prazo de validade do conhecimento; o novo foco na capacidade de empregabilidade/ocupacionalidade para a vida toda em lugar do emprego para a vida toda; e uma mudança fundamental no mercado da educação global (MEISTER, 1999, p. 1)

Um novo ambiente de trabalho caracterizado pela necessidade de respostas mais rápidas e imediatas como forma de garantia de sobrevivência da organização, torna-se a exigência cada vez maior, através de gestores e colaboradores, a fim de garantir a competitividade da organização. Para isso é fundamental uma postura voltada ao autodesenvolvimento e aprendizagem contínua. Essas mudanças demonstraram a necessidade das empresas em ter um comprometimento com a educação e desenvolvimento contínuo de seus colaboradores. (Da Silva, 2007 educação corporativa banco do Brasil).

Para Souza (2006), a educação corporativa surge da necessidade de realização de ações planejadas a promover oportunidades de desenvolvimento do colaborador, a fim de promover sua atuação de forma mais eficiente. Sendo a

educação corporativa um elemento de ligação entre a educação formal fornecida pelo estado e as exigências empresariais.

Entre os autores, Meister (1999) é considerada uma das grandes entendedoras e estudiosa em Educação corporativa e Universidades corporativas no mundo. Através de seu estudo e pesquisas, Meister consolidou que o modelo de educação corporativa possui 5 pilares do cenário global:

- 1) **Surgimento da organização flexível, por processos e horizontalizada:**
Onde a organização necessita ser ágil na adaptação as transformações da realidade atual;
- 2) **Emergência da gestão do conhecimento:** No passado as organizações estavam focadas nos levantamentos de valores contábeis, que são os valores das mercadorias, máquinas, prédios e terrenos da empresa. No entanto atualmente vivendo na Era do conhecimento, hoje a grande fonte de riqueza e diferenciação entre as empresas são os conhecimentos possuídos;
- 3) **Volatilidade da informação e obsolescência do conhecimento:** A pesar das vantagens e benefícios gerados, o conhecimento se torna obsoleto rapidamente;
- 4) **Foco na empregabilidade:** É necessário preparar para a empregabilidade e não para o emprego atual;
- 5) **Mudança no mercado da educação geral:** Visto que o foco da educação passa a ser na empregabilidade.

A Educação Corporativa deve estar alinhada as estratégias da organização, ou seja, as técnicas de treinamento aplicadas somente para consertar as falhas da organização, devem ser readequadas para os métodos capazes de obter vantagens competitivas, assim, para obter sucesso na empresa através da educação corporativa, é necessário que haja engajamento de toda a empresa (TIMÓTEO, 2009). Para Moretti (2011),

A Educação Corporativa, dentro desta proposta, tem evoluído no âmago das organizações para complexos sistemas permanentes de ensino, denominados Universidades Corporativas. Estas seriam verdadeiras Universidades, presenciais ou virtuais, no sentido de que podem estar dentro dos quadros das empresas ou fora, mas objetivam o mesmo propósito, ou seja, servir como uma solução integrada para a capacitação das pessoas da organização. (MORETTI, 2001, p. 5)

Para Eboli (2002), a implantação da educação corporativa traz para a organização estratégias na construção de modelos de gestão de competências como também a gestão do conhecimento, onde, através destes dois modelos é possível planejar as competências críticas, ao qual, diferenciará a empresa estrategicamente. Segundo a mesma autora, ilustra na Figura 1, abaixo, a importância sobre a implantação da educação corporativa.

Figura 1 - Sistema Integrado de Educação Corporativa



Fonte: Eboli (2002).

3.1.1 Escolas corporativas

Escola Corporativa, segundo Rodrigues y Rodrigues (apud Ferronato, 2005), descreve como um centro de consultoria e prestação de serviços com a finalidade de capacitar toda a cadeia produtiva organizacional.

As corporações, assim como os estudiosos, utilizavam vários conceitos para Educação Corporativa: Universidades Corporativas, escolas corporativas, entre outros, embora seu conceito seja o mesmo.

Para Eboli (2004), Universidade Corporativa é um método de desenvolvimento de pessoas que está relacionado à gestão de pessoas por

competências. O teor das universidades corporativas é alinhado conforme a estratégia das empresas, desenvolvendo talentos e disseminando conhecimentos, seu objetivo é criar elos entre o desenvolvimento das pessoas e as necessidades das empresas (MUNDIM, 2004).

Formiga (2004), diz que é visivelmente notada em profissionais, a necessidade de querer aprender e estar sempre adquirindo conhecimento ao longo do tempo, uma vez que a educação não pode “tirar férias”.

É sustentado no decorrer dos anos que a vantagem competitiva de uma organização se dá pela capacidade dos funcionários de aprender mais rápido que seus concorrentes onde nada poderá substituir ou diminuir o conhecimento adquirido (SENGE, 2010). Desta forma as Universidades corporativas surgem como um diferencial para as organizações trazendo qualificação para seus funcionários, aprendizado, métodos diferenciados para a realização de suas tarefas (TARAPANOFF, 2004).

Walton (1999) define como universidade corporativa (UC), uma entidade incentivadora para o aprendizado individual e corporativo, e GORDON (2000), afirma que são acondicionadas atividades de treinamentos, apoio a atuação e gestão de aprendizado.

Marisa Eboli vê a Universidade corporativa como sinônimo de educação corporativa. Para ela a UC, é uma metodologia de desenvolvimento de pessoas relacionado à gestão por competências, tendo como foco a inserção dessas competências para a viabilização de estratégias de negócios (EBOLI, 2012 a). Ela ainda complementa que esse desenvolvimento deve ser contínuo e que o abraçamento dos líderes é de extrema importância para seu sucesso.

Meister (1999), afirma que a Universidade Corporativa, é como se fosse um guarda-chuva estratégico, para desenvolver e educar funcionários, clientes e fornecedores, com o propósito de cumprir com as estratégias empresariais, além de incentivar os colaboradores a aprender continuamente.

Qual a diferença de universidade corporativa para T&D? Para Eboli (2012), a universidade corporativa atua no desenvolvimento da gestão organizacional por meio de métodos de aprendizagem, enquanto que os centros tradicionais de T&D (Treinamento e Desenvolvimento) desenvolvem pessoas para situações específicas. Segundo Pereira (2010), aponta que o sistema T&D está focado no melhoramento

das habilidades do colaborador para realização de suas tarefas, ou seja, concentra-se mais no aprendizado individual, gerando assim aumento das habilidades.

Meister (1999) acrescenta que a diferença da UC está na dimensão, no público-alvo, pois incluem funcionários, clientes, fornecedores. Allen (2002), afirma que, para se ter uma universidade corporativa, as atividades educacionais devem ter um vínculo claro com as estratégias organizacionais.

Com as mudanças da transição do antigo sistema de Desenvolvimento e Treinamento, para o atual, ganhou força estratégica e destaque para uma gestão empresarial de sucesso, onde a educação corporativa entra para acrescentar as falhas não abordadas pelo T&D (EBOLI, 2004).

Pode-se definir Universidade Corporativa como sendo responsável pelo desencadeamento organizacional dos processos de educação corporativa, uma vez que, esse método de aprendizagem nem sempre possui instalação física, e sim métodos de ensino virtual. Para Tobin (*apud* EBOLI, 2002), as Universidades Corporativas foram adotadas devido a três importantes fatores:

- 1) Valores: Devido às competências, conhecidas com CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes), se tornou um diferencial competitivo. Somente os métodos de aprendizagem de T&D (treinamento e desenvolvimento), não seriam mais suficientes para verificar as falhas organizacionais. O método educacional que trouxe as UC está alinhado às competências;
- 2) Imagem externa: Tem mais impacto falar em universidade corporativa do que em centros de treinamento;
- 3) Imagem Interna: Com a nova técnica de educação, tanto as equipes organizacionais, como os seus líderes, deverão se readequar ao novo modelo de aprendizagem corporativa.

Nas universidades corporativas, os conteúdos e ações educacionais são voltados apenas para a organização, enquanto no desenvolvimento de T&D, a empresa adquire pacotes de cursos prontos, onde, muitas vezes não supre as devidas necessidades que a empresa precisa.

Fleury e Oliveira Jr. (2001), diz que as universidades corporativas atendem aos seguintes quesitos:

- 1) Dar ênfase ao desenvolvimento das competências, ao invés das habilidades;

- 2) Dar importância à cultura corporativa, em deferimento ao conhecimento individual;
- 3) Dar foco nos objetivos dos negócios organizacionais, e não apenas nas individualidades;
- 4) Dar abrangência a clientes, fornecedores e comunidade, não apenas em funcionários;
- 5) Diversificar o método de aprendizagem, saindo apenas do modelo sala de aula;
- 6) Criar métricas de avaliação para obtenção precisa dos resultados alcançados.

O Quadro 1 mostra a diferença que há entre o método de aprendizagem de T&D (desenvolvimento e treinamento), para Universidades Corporativas.

Quadro 1: Mudança de Paradigma do Centro de Treinamento para a Unidade Corporativa

MUDANÇA DE PARADIGMA		
CENTRO DE TREINAMENTO		UNIDADE DE EDUCACAO CORPORATIVA
Reativo	AÇÃO	Proativo
Desenvolver Habilidades	OBJETIVO	Desenvolver Competências
Aprendizagem Individual	FOCO	Aprendizagem organizacional
Tático	ESCOPO	Estratégico
Necessidades Individuais	ÊNFASE	Necessidades Organizacionais
Interno	PÚBLICO	Interno e Externo
Espaço Real	LOCAL	Espaço real e virtual
Melhorias nas habilidades	RESULTADOS	Melhoria nos resultados
Passiva	POSTURA INDIVIDUAL	Ativa (responsabilização pelo autodesenvolvimento; aprender a aprender) e contínua.
Pontuais ou Fragmentadas	AÇÕES NO TEMPO	Contínuas

Fonte: Adaptado de Santos *et al.* (2001).

Para Eboli (2004), mostra as dez etapas de como implantar um projeto de concepção de uma UC, as quais são:

- 1) Processo de aprendizagem em toda a organização;
- 2) Estabelecer os pontos importantes para alcançar o sucesso;
- 3) Verificar as competências da organização, empresa e humanas;
- 4) Aderir ao aprendizado às estratégias da corporação;

- 5) Precisar públicos-alvo;
- 6) Avaliar aos programas adquiridos as competências críticas;
- 7) Adquirir programas de educação presenciais como virtuais voltados às necessidades da organização;
- 8) Analisar a prática de educação disponível;
- 9) Ter ambientes adequados para o processo de aprendizagem organizacional;
- 10) Possuir métricas de avaliação dos resultados alcançados através dos investimentos dos métodos de treinamento.

3.1.2 Estratégia organizacional

Estratégia organizacional pode ser definida como um modo de caracterização de estratégias organizacionais, com a finalidade da incorporação da organização e de sua incumbência no ambiente de sua atuação (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 39). Conforme essa metodologia, as decisões seguidas pelas corporações são tomadas com base nas estratégias que adotam, onde primeiramente são formulados todo um conjunto de ações e em seguida postos em prática.

Alguns autores acreditam que a estratégia organizacional teve origem a mais de 2000 anos. Sun Tzu (2005), em A Arte da Guerra já abordava o tema, da seguinte forma:

[...] A água não tem forma constante. Na guerra também não existem condições constantes. Por isso pode-se dizer que é divina aquele que obtém uma vitória, alterando as suas táticas em conformidade com a situação do inimigo. (SUN TZU, 2005, p. 64)

Sun Tzu utilizou a estratégia organizacional em suas batalhas militares que ele liderava, em aspectos como na análise dos campos de batalhas, pontos fortes e fracos de seus comandados e inimigos, entre outras ações que garantiam seus êxitos nos combates. Sua conceituada obra serviu de suporte a outros famosos estrategistas de guerra, entre eles Gengis Khan e Napoleão.

Uma definição bastante utilizada nas indústrias hoje em dia é baseada na tradução da língua inglesa da metodologia chamada por Mintzberg (2001), de 5 Ps.

- a) Estratégia como Plan (Plano)

- b) Estratégia como Pattern (padrão)
- c) Estratégia como Position (posição)
- d) Estratégia como Perspective (perspectiva)
- e) Estratégia como Ploy (estratagem ou artimanha)

Para Ginter e White (*apud* BETHLEM, 2009), sustentam que, aprendizagem organizacional, se forma com a aprendizagem social, ou seja, segundo os autores, os indivíduos de uma organização passam pelo processo de observação uns aos outros, onde as consequências desses comportamentos passam a ser adotadas em algumas condutas, ou não, fazendo com que mudam seus hábitos, e com isso influenciam outras pessoas.

Hamel e Prahalad (1995) fazem um comparativo entre estratégia organizacional, com a arquitetura. Segundo eles, um arquiteto precisa ter em mente seu produto pronto, mas antes disso, tem que viabilizar um método, projeto para chegar a ele, com as corporações acontecem o mesmo, elas precisam ter visão de futuro, saber quais produtos e serviços deverá estar no mercado, para suprir as necessidades de seus clientes, para isso também precisam viabilizar os meios para se chegarem ao planejado, como, competências organizacionais, novos mercados, entre outros. Eles alegam que diante das mudanças constantes no mercado, os gerentes, precisam aprender a se readequarem as novas práticas de gestão, ao ambiente organizacional, visto que, se continuarem com as mesmas crenças, isso poderá se tornar uma ameaça na corporação (HAMEL; PRAHALAD, 1995, p. 57).

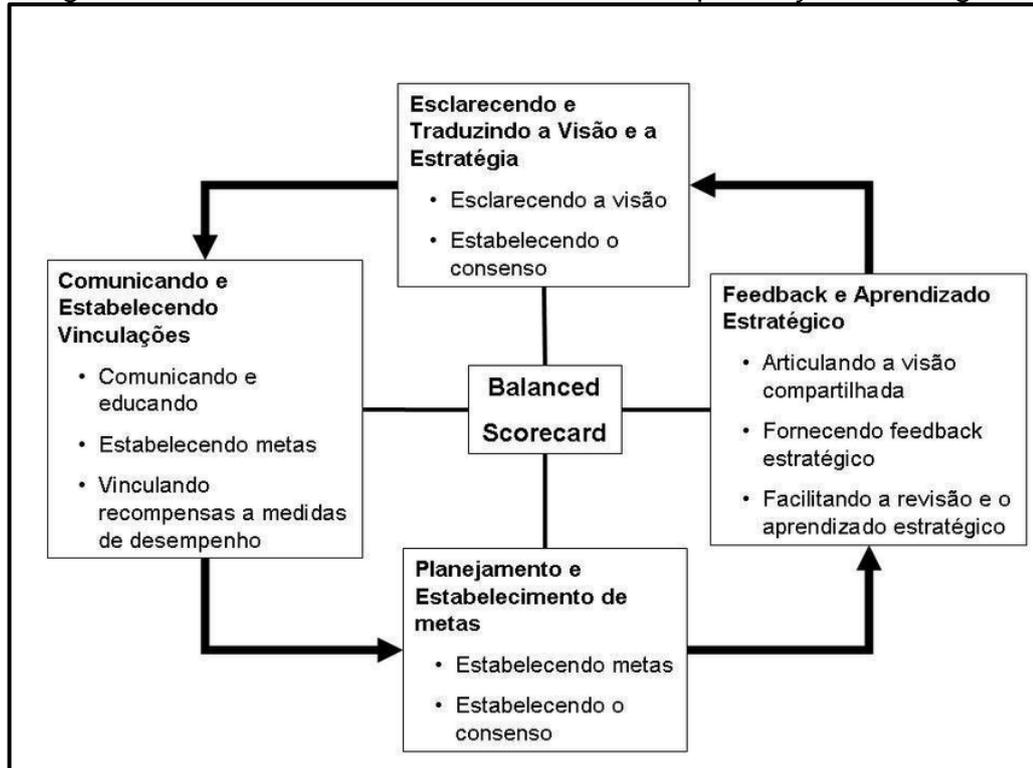
Para não correr este risco, as empresas precisam saber que para aprender, as mesmas devem passar por um processo de transformação que requer mudanças nos comportamentos e crenças anteriores (POZO, 2002, p. 60). Para Oliveira (2009), Planejamento Estratégico, é onde os gestores das corporações visam o futuro da empresa, e assim, traçam meios para chegar ao seu propósito, onde, define-se, como um método de planos e ações que precisam ser executados para alcançar aos objetivos pretendidos.

Em outras palavras, Planejamento Estratégico é definido como um processo onde busca analisar os pontos fortes e fracos da empresa, como também as oportunidades e ameaças no meio ambiente, proporciona uma visão clara e objetiva, para alcançar objetivos, métodos e ações, para melhor competitividade da empresa (OLIVEIRA, 2001).

Entretanto, toda empresa que irá implantar uma estratégia, precisa ter uma orientação e um conjunto de indicadores (*balanced scorecard*), que tem por função relatar e informar a estratégia (KAPLAN, 2001).

Para esclarecimento, abaixo uma Figura 2, do BSC, usado como sistema de gestão estratégica dentro das organizações.

Figura 2: *Balanced Scorecard* como Estrutura para Ação Estratégica



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 12)

3.1.3 Cultura Corporativa

Cultura organizacional, segundo Thévenet (1989 *apud* RIBEIRO, 2008, p. 204), afirma que é um conjunto de possibilidades que estruturam todas as pessoas de uma organização, através das suas condutas diante da gestão da empresa. Resulta de um longo processo de experiência e aprendizagem. Barreto *et al.* (2013) diz que:

O estudo sobre cultura organizacional está fundamentado em paradigmas oriundos da Antropologia, da Sociologia, da Psicologia e das Ciências Políticas. Segundo Allaire e Firsirotu (1984), a revisão dessas influências pode ser agrupada em dois blocos. O primeiro percebe a cultura organizacional como um sistema sociocultural, partindo da ideia de que os componentes sociais e estruturais estão completamente integrados à

dimensão simbólica e ideológica da organização. [...] O segundo bloco percebe a cultura organizacional como um sistema de ideias, em que ela não representa meramente uma rede e padrões de comportamentos, mas um conjunto de mecanismos de controle para modelar tais comportamentos. (BARRETO *et al.*, 2013, p. 35)

Os autores ainda descrevem que a cultura é dividida em três níveis: “**artefatos** - que é um sistema e um método organizacional visível; **valores** - que são técnicas, metas e filosofias; **pressupostos** – diz respeito as convicções, entendimento e ideias, muitas vezes não fundamentadas (BARRETO *et al.*, 2013, p. 36 - grifo do autor).

Schein (1992) descreve cultura organizacional, como um grupo de pessoas, que montam seu ambiente de trabalho, assim como adotam padrões de comportamentos parecidos uns com os outros. Bowditch (1992), diz que cada organização cria sua cultura específica podendo ser subjetiva e outra objetiva.

No ponto de vista antropológico, Fleury (2007), destaca que a cultura corporativa pode ser entendida como uma conduta capaz de complementar todos os conceitos da prática social. Ainda para a mesma autora, no ponto de vista sociológico, descreve-se cultura como um conjunto de regras pré-estabelecidas como um todo, dependendo da aceitação por parte de cada indivíduo do seu meio social.

Para Santos (2003), afirma que cultura corporativa se forma através das crenças e valores compartilhados pelos membros da corporação, onde será aceito, ou não, comportamentos éticos que darão sentido, exemplo e direção para os integrantes. Crozatti (1998) aborda as principais características da educação corporativa:

Crenças: verdades conhecidas ou consentidas por um grupo de pessoas através das suas vivencias.

Valores: A forma como as pessoas agem conscientemente diante da importância que dão as coisas.

Costumes: Forma sistemática, corporificação dos princípios e crenças.

Ritos: Realização de rotinas feitas para conclusão das atividades

Cerimonia: Funcionam para afirmar crenças, valores, por meio de reuniões de grupos sociais.

Rede de comunicação Informal: Funciona como um modo de progresso das crenças, valores e mitos.

Chiavenato (2010), diz que as práticas gerenciais e culturais que os funcionários exercem e trazem para dentro da organização, fazem das mesmas, empresas de sucesso, uma vez que, a valorização dos membros faz com que tenham metas favoráveis à organização.

Ribeiro (2008) apresenta uma concepção sobre cultura organizacional:

- 1) força da cultura na empresa (normas culturais enraizadas ou não);
- 2) homogeneidade da cultura (compatibilização de subculturas);
- 3) adequação das culturas às estratégias até então seguidas;
- 4) [...];
- 5) atitudes para como pessoal (confiança e participação), com a empresa (lealdade, espírito de equipe, identificação com a empresa). (RIBEIRO, 2008, p. 169-170)

Conforme citado acima a importância da implementação de estratégias eficazes dentro da corporação deve-se a capacidade de equipe de trabalho disseminar a cultura da empresa (BASTOS, 2017). Para Ribeiro (2008), uma das maiores dificuldades nas corporações, é a perspectiva de mudança ou não da cultura corporativa, devido a essa resistência, torna-se imprescindível realizar um planejamento para quando necessário isso ocorra.

Para que a mudança ocorra é importante o entendimento dos diferentes tipos de cultura, segundo Barreto *et al.* (2013):

Cultura clã – enfatiza o desenvolvimento das pessoas e valoriza a participação nas tomadas de decisões. A autoridade flui muito bem quando emana de membros comprometidos com o sistema há muito tempo. Os líderes tendem a assumir uma postura participativa, oferecendo suporte e facilitando a interação, a confiança e a lealdade.

Cultura inovativa – é permeada por pressupostos de mudança e flexibilidade. Os fatores de motivação incluem crescimento, estímulo, diversificação e criatividade na tarefa. Os líderes tendem a ser empreendedores e idealistas. Apreciam correr riscos, gostam de prever o futuro e também se preocupam em obter recursos, suporte e imagem externa. A ênfase está voltada para a aquisição de novos conhecimentos em produto se/ou serviços.

Cultura de mercado – tem como orientação tendências de mercado e bases seguras de clientes. Os fatores de motivação incluem competição e consecução de resultados preestabelecidos. Os líderes tendem a ser diretivos, realizadores, competidores, orientados para o objetivo e estão constantemente fornecendo recursos e encorajando a produtividade. São severos e exigentes. O elemento que fundamenta organização é a ênfase no vencedor.

Cultura hierárquica – esta cultura é permeada por pressupostos de estabilidade e reflete os valores e normas associados à burocracia. Os empregados aceitam bem a autoridade que emana de papéis formalmente estabelecidos, de regras regulamentos impostos. Os fatores de motivação incluem segurança e ordem. Os líderes tendem a ser conservadores em

relação aos problemas de natureza técnica. (BARRETO *et al.*, 2013, p. 36-37 - grifo dos autores)

3.1.4 Gestão por competências

A gestão de pessoas por competências pode ser descrita como um indicador de necessidades a serem atendidas pela educação corporativa (BRAGA, 2013). A base desse modelo é formada por Conhecimentos, Habilidade e Atitudes, conhecido por CHA, que devem ser difundidos em cargos, setores ou em toda a organização, com o intuito de atingir objetivos específicos dentro de cada empresa.

Segundo a mesma autora, baseado em pesquisas, as corporações não utilizam a gestão de competências, pensando em inovação, focando apenas no presente. A estratégia por competências tem a capacidade de fazer uma transição de maneira sólida da organização para o futuro. Esse pensamento da autora demonstra a importância da reflexão sobre conhecimentos, habilidades e atitudes na trajetória da organização do presente para o futuro.

No passado alguns pesquisadores dedicaram-se a associar quais competências seria necessário para uma organização se inovar e automaticamente se desenvolver, para somente mais tarde chegarem a conclusão que as competências não estão em bens materiais e sim nas pessoas que constituem uma organização:

Longe de estar alienado das ferramentas e dos frutos do seu trabalho, o trabalhador do conhecimento carrega-o dentro de sua cabeça. Essa mudança põe de pernas para o ar natureza e a administração das empresas. O capital humano é onde se iniciam todas as escadas: a fonte de inovações. (CHIAVENATTO, 1999, p. 37)

Para Ruano (2004), afirma que gestão por competências surgiu para dar ênfase ao setor de RH, promove a junção da gestão de pessoas e a estratégia do negócio, tendo por objetivo, a união dos colaboradores na realização das metas organizacionais. Brandão e Aquino (2001 *apud* BITENCOURT, 2004) descrevem:

A gestão de competência pode ser visualizada como a ênfase que recai sobre as pessoas como recursos determinantes do sucesso organizacional. Ou seja, ela faz parte de um sistema maior de gestão organizacional que direciona recrutamento, seleção, treinamento, dentre outros, para capacitação e desenvolvimento das competências necessárias para atingir objetivos de uma organização. Ainda deve ser vista como um processo circular e também deve estar em perfeita sintonia com a estratégia

organizacional. (BRANDÃO; AQUINO, 2001 *apud* BITENCOURT, 2004, p. 246)

A gestão por competências é conhecida também como gestão estratégica de talentos, ou seja, tem por finalidade transformar uma pessoa que possui subordinados, em um gestor, pelo mesmo, conhecer bem todo o processo de produção da organização. É importante também na formação de uma equipe, ao qual, a mesma passa a ser conivente na realização de suas estratégias, na identificação das suas competências com o propósito de transmitir seus valores. Bitencourt (2004) diz:

Processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes no qual o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação e podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a se próprio (autorrealização). (BITENCOURT, 2004, p. 256)

A principal fonte de valor está na retenção das pessoas que a empresa possui. O capital intelectual humano atrai sucesso, competitividade, é por meio do desenvolvimento pessoal, conhecimento adquirido, que se busca com o intuito de absorver e transformá-los em oportunidades (CHIAVENATO, 1999).

No cenário atual, as organizações precisam se adaptar as mudanças do mercado competitivo, e isso se dá por meio de estratégias de aprendizagem continua. A valorização e formação do profissional faz com que o mesmo busque, e de respostas imediatas e assertivas a organização, procurando ser criativo e inovador (BITENCOURT, 2004).

A inovação passa a ser o principal fator gerador da competitividade das empresas, uma vez que estas passam a perceber os métodos, planos e processos que direcionam, não somente para propagação das competências ao negócio, e sim, nos conhecimentos, habilidades e atitudes que farão a organização se expandir no futuro. A criação das universidades corporativas será uma estratégia. A cultura de cada organização será muito importante neste processo, empresas com cultura mais flexível, voltada para as pessoas, estão propensas à adequação de novos processos organizacionais, do contrário a isso, a empresa estará menos aberta a inovações (BRAGA, 2005).

3.1.5 Práticas e benefícios do uso da Educação Corporativa

Marisa Eboli, nos anos de 2002 e 2003, se aprofundou em uma grande pesquisa sobre Educação Corporativa no Brasil, ao qual, pesquisou a Educação Corporativa em 24 organizações. Essa pesquisa mostrou a importância dos benefícios em se adotar as práticas de Educação nas organizações.

Princípios são as bases filosóficas e os fundamentos que norteia numa ação, ou seja, são os elementos qualitativos conceituais predominantes na constituição de um sistema de educação corporativa bem-sucedida. São os princípios que darão origem à elaboração de um plano estratégico consistente e de qualidade. Para que a estratégia se torne realidade, é necessário fazer escolhas organizacionais integradas sob o ponto de vista da cultura, da estrutura da empresa, da tecnologia, dos processos e do modelo de gestão empresarial, as quais favoreçam escolhas pessoais que transformem esses princípios em ações, práticas, hábitos e exercícios corporativos, capazes de gerar um comportamento cotidiano nos colaboradores, coerente com as estratégias definidas. Ou seja, as práticas são as escolhas organizacionais que permitem transformar as escolhas estratégicas (competências empresariais) em escolhas pessoais (competências humanas). (EBOLI, 2004, p. 58)

Dentro da metodologia de educação corporativa existem sete princípios que segundo Eboli (2004) servem de engajamento a três pilares básicos que são a criação, implementação e a análise de projetos, garantindo a eficácia do sistema. Os sete fundamentos são:

1. **Competitividade:** Perpetuar a educação com o objetivo de desenvolver as capacidades intelectuais dos colaboradores transformando-os em um diferencial da organização perante seus concorrentes, ou seja, significa alavancar através do desenvolvimento das competências humanas a competitividade empresarial;
2. **Perpetuidade:** Ter o entendimento que a educação corporativa não é apenas um método de projeção e elevação intelectual, físico, espiritual, estético e afetivo do colaborador, mas também trata-se de um processo de transmissão de herança cultural, com a finalidade de apregoar, simular ou até mesmo disseminar crenças e valores organizacionais consolidando a existência da empresa;
3. **Conectividade:** Significa dar prioridade a criação social do conhecimento, criando ligações capazes de otimizar a comunicação organizacional

- estimulando a interação de maneira dinâmica, potencializando a qualidade e quantidade de toda a cadeia (Fornecedores, clientes, comunidade, etc.);
4. Disponibilidade: Evocar e ofertar atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso, criando condições facilitadas para que os colaboradores tenham acesso ao conhecimento em diversas plataformas para acesso quando for mais conveniente, favorecendo um aprendizado contínuo e amplificando do autoconhecimento;
 5. Cidadania: Estimular o exercício da cidadania individual e corporativa, capaz de criar cidadãos capazes de compreender a realidade em que estão inseridos e aptos a construí-la e aperfeiçoá-la continuamente, agindo de maneira ética com responsabilidade social, dessa forma alcançando uma condição favorável na relação de aprendizagem entre funcionários, organização e cadeia de agregação de valor;
 6. Parceria: Compreender a importância do desenvolvimento contínuo das competências de seus colaboradores, estando sempre atentos as exigências do mundo dos negócios, tendo a consciência que agir dessa forma requer uma atuação cuidadosa e audaciosa, correlacionando ligações de parceria entre as esferas internas e externas. **Parcerias internas:** criar ligações entre líderes e gestores, com o objetivo de responsabilizá-los pela educação e aprendizagem de suas equipes, e que os mesmos exerçam a função de educador, formador e orientador no cotidiano de trabalho, de forma que suas equipes se espelhem e busquem um modelo de comportamento similar dentro da corporação. **Parcerias externas:** realizar sinergia com universidades, instituições de nível superior, fornecedores e clientes com capacidade de agregar valor as operações e programas educacionais corporativos.
 7. Sustentabilidade: Ser um núcleo formador de resultados para a empresa, sempre com o intuito de acrescentar valor ao negócio. Sustentabilidade também significa a busca de fontes alternativas que criem um sistema autossustentável dando robustez ao projeto de educação corporativa, garantindo a continuidade de todo o processo.

Eboli (2004) também elencou as práticas associadas para cada um dos princípios destacados, conforme mostra o Quadro 2, abaixo:

Quadro 2 - Os sete princípios de sucesso em educação corporativa e práticas associadas

Princípios	Práticas
Competitividade	<ul style="list-style-type: none"> • Obter o comprometimento e o envolvimento da alta cúpula com os sistemas de educação; • Alinhar as estratégias, diretrizes e práticas de gestão de pessoas as estratégias do negócio; • Implantar um modelo de gestão de pessoas por competências; • Conceber ações e programas educacionais alinhados as estratégias do negócio.
Perpetuidade	<ul style="list-style-type: none"> • Ser veículo de disseminação da cultura empresarial; • Responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem.
Conectividade	<ul style="list-style-type: none"> • Adotar e implementar a educação “inclusiva”, contemplando o público interno e o externo; • Implantar modelo de gestão do conhecimento que estimule o compartilhamento de conhecimentos organizacionais e a troca de experiências; • Integrar sistema de educação com o modelo de gestão do conhecimento; • Criar mecanismos de gestão que favoreçam a construção social do conhecimento.
Disponibilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar de forma intensiva tecnologia aplicada à educação; • Implantar projetos virtuais de educação (aprendizagem mediada por tecnologia); • Implantar múltiplas formas e processos de aprendizagem que favoreçam a “aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar”.
Cidadania	<ul style="list-style-type: none"> • Obter sinergia entre programas educacionais projetos sociais; • Comprometer-se com a cidadania empresarial, estimulando a formação de atores sociais dentro e fora da organização e a construção social do conhecimento organizacional.
Parceria	<ul style="list-style-type: none"> • Parcerias internas: responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem de suas equipes, estimulando a participação nos programas educacionais e criando um ambiente de trabalho propício à aprendizagem; • Parcerias externas: estabelecer parcerias estratégicas com instituições de ensino superior.
Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Tornar-se um centro de agregação de resultados para o negócio; • Implantar sistema métrico para avaliar os resultados obtidos, considerando-se os objetivos do negócio; • Criar mecanismos que favoreçam a autossustentabilidade financeira do sistema.

Fonte: Eboli (2004, p. 60)

3.2 ASPECTOS HISTÓRICOS E TEÓRICOS DO TRABALHO EM GRUPO E EQUIPE ORGANIZACIONAL

Wellins, Byham e Wilson (1994), ressaltam que embora ocorra discussões recentes sobre a importância do trabalho em equipe nas organizações, a maior parte do mundo empresarial ainda é orientada para o individual, isso é embasado principalmente pelos métodos de avaliação de desempenho que recompensam pelas realizações individuais.

Os autores explicam que o desenvolvimento dos sistemas de fabricação, se deram por definições bem específicas de funções e especialidades profissionais, onde as decisões eram centradas em gerentes e supervisores, e se baseavam em dar ordens e controlar o trabalho dos funcionários, não havia espaço para que os trabalhadores dessem suas sugestões e ideias, dessa forma não tendo nenhum envolvimento participativo.

No entanto, no começo da década de 60 ficaram visíveis algumas ideias iniciais no campo do autogerenciamento, marcando a base da administração moderna tendo sua evolução em busca de uma maior participação do colaborador até os dias atuais. Essas ideias iniciais baseavam-se na solicitação de gestores e supervisores de pleitear aos seus funcionários idealizações que viessem a tornar suas tarefas facilitadas.

Ainda segundo Wellins, Byham e Wilson (1994), na década de 70 começaram a surgir grupos que ampliavam o envolvimento do trabalhador, esses grupos eram denominados de círculos de qualidade, onde nesse conjunto de pessoas eram debatidas soluções para eventuais problemas relacionados a qualidade, produtividade e serviço. Todavia apenas na década de 1980 é que efetivamente ocorreu a concretização das equipes de trabalho.

Segundo os mesmos autores a evolução manteve-se na década de 1990 devido ao fato de os resultados alcançados por equipes ser um meio perspicaz de atender as demandas organizacionais e atender os desafios corporativos.

3.2.1 Conceito de grupos de trabalho e equipes de trabalho

Catunda e Neto, definem como grupo de trabalho;

[...] é um conjunto de dois ou mais donos de trabalho que formam uma unidade organizacional identificável que é considerada como parte permanente ou não de uma organização [...]. São pedras fundamentais da construção do desempenho da organização. Estas são unidades onde o trabalho dos indivíduos é reunido para gerar bens e serviços que são despachados para um usuário dentro ou fora da organização. (CATUNDA; NETO, 1996, p. 8)

Segundo os mesmos autores, existem dentro de cada grupo, as tarefas destinadas para cada indivíduo, essas tarefas são planejadas por meio de processos aditivos, integrativos ou interativos, importante para a formação do trabalho em equipe. Estes processos são:

Aditivo – resultado através da soma dos resultados individuais

(tarefa 1 + tarefa 2 + + tarefa n).

Integrativo – resultado através da integração dos resultados individuais

(tarefa 1 = tarefa 2 = = tarefa n)

Interativo – resultado interativo como interação entre as tarefas individuais

Geralmente o trabalho em grupo é exercido por um único líder. Com os novos processos de gestão, os grupos de trabalho se transformam em times de trabalho, ao qual se desenvolvem para a então chamada equipe organizacional.

Ainda para Catunda e Neto (1996), descrevem sobre grupo de trabalho e time de trabalho:

Funcionalmente, os membros dos times colaboram entre si em todos os aspectos do desempenho da tarefa e qualitativamente realizam algo, sempre agregando valor. Compartilham com mais facilidade informações, resolvem seus conflitos com rapidez e bons resultados e são abertos na discussão. (CATUNDA; NETO, 1996, p. 10)

Ferreira (2001), define “trabalho” utilizando as palavras (aplicações de forças, serviço, emprego, atividade orquestrada necessária para realizar uma tarefa), “equipe” (grupo de pessoas que se unem para realizar um processo ou trabalho) e “time” (número de pessoas selecionadas que compõem uma equipe).

Para Welins, Byham e Wilson (1994), de forma resumida, uma equipe pode ser definida como um grupo de pessoas que trabalham com um intuito em comum.

Com isso, para atingir um objetivo é necessário à equipe atender a determinadas características como coesão, dinamismo, boa comunicação e boa liderança, no entanto para a Caliper Estratégias Humanas do Brasil (2005) o atendimento a esses elementos não caracteriza uma equipe, pois discussões de assuntos comuns pode ocorrer sem trabalho em equipe.

Conforme Redman (1996) para que uma equipe de trabalho seja caracterizada dessa forma ela necessita atender a 5 atributos : a busca de um interesse comum, ter um objetivo e um sistema de valores em comum , os integrantes devem ter tarefas bem definidas e principalmente de ter o entendimento de estar participando de um grupo e ser leal a ele.

Wagner III e Hollenbeck (1999. p. 226), diz que grupo de trabalho é a união de uma ou mais pessoas, sendo que cada pessoa induz e é induzida por outras. Já equipe de trabalho, é um grupo diferenciado, pois há interdependência no desempenho dos processos. Os membros da equipe possuem funções diferentes, onde o conhecimento, habilidade e competência são distribuídos de forma desigual, entre os mesmos.

Smith (1998) acrescenta o termo eficaz em sua definição de equipes de trabalho, onde uma equipe que realiza suas tarefas de forma eficaz são uma evolução de grupo de pessoas. O autor entende que para uma equipe se tornar eficaz ela deve atender aos seguintes critérios:

- a) Saber quais metas e objetivos devem ser alcançados;
- b) Distribuir responsabilidades aos integrantes do grupo, de forma que cada indivíduo tenha o entendimento de seu papel para o cumprimento das metas estabelecidas;
- c) Avaliam seus progressos em relação aos objetivos;
- d) São enxutas, com menos de 10 componentes;
- e) Possuem múltiplas habilidades;
- f) Ter recursos necessários para realizarem suas tarefas;
- g) Possuem características básicas definidas para trabalharem em equipes;
- h) Cada integrante da equipe deve ter sua função específica;
- i) Elaboram e aplicam práticas de trabalho e processos para realizarem suas tarefas;
- j) Atuam de maneira construtiva e solidária;

- k) Reconhecem os sucessos individuais e de equipe;
- l) Sabem administrar os conflitos de maneira construtiva;
- m) Elaboram um resultado coletivo e eficaz;
- n) Partilham a liderança de maneira equilibrada dentro da equipe.

3.3 FORMAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E VANTAGENS DE UMA EQUIPE DE TRABALHO

3.3.1 Formação e Desenvolvimento de equipes

Wellins, Byham e Wilson (1994) ressaltam que para a formação de uma equipe, primeiramente a organização deve ajudar que seus integrantes se visualizem como indivíduos dependentes e interdependentes, por definição e necessidade. Definir um processo de trabalho que una, totalidade e globalidade é um passo inicial eficaz para a junção do grupo.

Já Fullman (2005), descreve que um bom trabalho de equipe inicia quando se tem um objetivo comum bem definido e onde se tem um líder focado na produtividade e qualidade da equipe.

Souza (2005), destaca que as organizações que pretendem implementar uma cultura baseada em equipes necessitam ter o entendimento da importância da dinâmica de funcionamento de equipes, ser assertivo quanto a escolha de suas lideranças e ser adepta a mudanças, além de adotar uma política de minimização de erros.

Segundo França (2005), além das questões envolvendo a organização é importante um comprometimento de todos os constituintes da equipe para que esse time tenha como objetivo melhorar o modo de realização do trabalho e o relacionamento interpessoal. Para esse fim o autor acredita ser necessário seguir alguns atributos:

- a) Mecanismos de trabalho: realizar discussões para que se chegue a conclusão de como serão organizadas e tratadas as tarefas propostas;
- b) Liderança efetiva: utilizar propósitos e atitudes para que todos os membros estejam comprometidos com o resultado final;

- c) relacionamento interpessoal: através de princípios como confiança, sentimentos, opiniões, participação e troca de opiniões estabelecer e manter o bom relacionamento interpessoal;
- d) relacionamento com a empresa: utilizando características como conhecimento geral e a atividade da empresa, para compreender como e onde suas tarefas favorecem a organização.

Todo e qualquer investimento na formação de um time de trabalho poderá levar tempo, significando dedicação e esforço na avaliação e análise do grupo e o desenvolvimento das etapas da atividade. Um investimento em que os resultados são aprimorados a cada dia tendo um grupo mais sincronizado, preparado e apto para desenvolver tarefas com maior e melhor qualidade, com uma visão micro e macro organizacional, onde haverá satisfação na relação profissional/empresa e vice-versa e, talvez o mais importante um grande e fiel time de trabalho (FRANÇA, 2005, p. 2).

Corporações inovadoras e competitivas buscam essencialmente a satisfação do cliente, redução de custo, aumento da produtividade, realizar suas entregas nos prazos, sendo que para alcançar esses objetivos é fundamental o alto desempenho de seus profissionais, onde geralmente são reunidos em equipes de trabalho (TONET *et al.* 2009).

Ainda segundo o mesmo autor, as características individuais dos funcionários não devem ser desprezadas, pois são importantes para o trabalho em conjunto, no entanto,

[...] para manter o diferencial competitivo, a organização precisará descobrir como obter a adesão das pessoas e fazer com que se disponham a aprender e a mudar conforme as exigências do contexto. Nenhuma equipe nasce pronta, ela aprende e se desenvolve continuamente, só assim será excelente. (TONET *et al.*, 2009, p. 63)

Maginn (1996), existem quatro capacidades básicas as quais os colaboradores devem utilizar para manter suas conferências bem alinhadas:

- a) Constituição de equipes: São acordados procedimentos e políticas, os quais os participantes devem desenvolvê-los e cumpri-los.
- b) Colaboração da equipe: os componentes da equipe agem de forma coletiva na discussão e geração de soluções para os problemas.

c) Consenso de equipe: Todos apoiam e concordam com as conclusões da equipe, onde o consenso garante a união da equipe.

d) Cooperação da equipe em lidar com conflitos: O conflito é visto como uma oportunidade de analisar questões e diferenças, no intuito de se revisar as decisões e refletir sob diversos pontos de vista.

Carvalho e Ferreira (2001) salientam que o passo fundamental para a formação da equipe é auxiliar seus membros a se observarem como indivíduos independentes e interdependentes. O Quadro 3, abaixo, define os estágios de desenvolvimento de equipes e suas características:

Quadro 3: Os estágios do ciclo de vida das equipes

Estágio	Estrutura do grupo	Tarefa
Formação	Há ansiedade, dependência de um líder, tentativa para descobrir a natureza da situação e qual o comportamento aceitável.	Os membros descobrem qual é a tarefa, quais são as regras e que métodos são apropriados.
Distúrbios	Conflitos interpessoais e entre subgrupos, rebelião contra o grupo, opiniões polarizadas, resistência ao controle.	Resistência emocional a exigências e tarefas.
Normatização	Desenvolvimento de coesão do grupo, as lideranças emergem, a resistência é vencida e os conflitos são resolvidos, apoio mútuo e desenvolvimento de sentimento de equipe.	Troca aberta de opiniões e sentimentos: a cooperação se desenvolve.
Desempenho	Os problemas interpessoais são resolvidos, a estrutura interpessoal é a ferramenta da execução da tarefa, os papéis são flexíveis e funcionais.	Emergência de soluções para problemas, tentativas construtivas de conclusão de tarefas, a energia está disponível para o trabalho efetivo; esse é o melhor estágio

Fonte: Carvalho e Ferreira (2001, p. 91)

3.3.2 Vantagens das equipes

Segundo Silveira (2000) a polarização gerada dentro de uma equipe, desde que bem conduzida pode trazer os seguintes benefícios:

[...] uma equipe formada por pessoas diferentes entre si pode apresentar características que diluam o “espírito de equipe”, porém essa diversidade se tratada como fundamental pode trazer grandes benefícios para o grupo e a organização. (SILVEIRA, 2000, p. 15)

Hoje acredita-se que o trabalho em equipe proporciona um significativo aumento na produtividade, permitindo dessa forma que os objetivos sejam alcançados com maior rapidez. Mc Gregor (1998) vai além:

[...] vários trabalhos individuais podem ser transferidos para grupos interativos ou equipes de trabalho. Pesquisas têm demonstrados que a dinâmica que ocorre dentro dos grupos proporciona maior satisfação, pois o grupo influencia o comportamento individual criando soluções de trabalho com maior eficácia que isoladamente. (Mc GREGOR, 1998, p. 495)

A atuação em equipes proporciona uma visibilidade maior a organização, pois dessa maneira a organização necessita assimilar ideais diferentes, aprende a lidar com conflitos, ideias e valores e necessita adequar isso aos seus valores, segundo Nobre (2001). A mesma autora também cita a importância do fator humano nas organizações atuais, onde características como criatividade, satisfação e equilíbrio emocional tornam-se diferenciais competitivos, onde as empresas devem estimular suas equipes esses fatores distintivos a favor da organização.

Já Souza (2005) cita as vantagens de realizar tarefas em equipe quando comparado ao trabalho individual ao fato de que em uma equipe há multiplicidade de habilidades, julgamentos e habilidades, quando as equipes estão trabalhando de forma orquestrada se sobressaem aspectos como a criatividade e comprometimento.

3.4 EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO BANCO DO BRASIL

Desde 1965, a Educação Corporativa do Banco do Brasil já existia, o DESED (Departamento de Seleção e Desenvolvimento de Pessoal), que consta com parcerias de instituição de ensino, escolas de inglês e bolsas de estudo no exterior.

No site da UNIBB, Banco do Brasil, dispõe de cursos para o processo de aprendizagem e desenvolvimento para todos os funcionários e tem por objetivo fundamentar-se em princípios organizacionais e conceitos como:

1. Aprimorar suas técnicas organizacionais para maior competitividade;
2. Desenvolver o lado profissional do funcionário em extrema excelência;
3. Dar suporte ao desempenho profissional;
4. Formar sucessores para quadros técnicos e gerenciais do Banco do Brasil.

O Banco do Brasil já vinha há décadas elaborando um plano estratégico de gestão de pessoas. No dia 11 de julho de 2002, foi divulgada a Universidade

Corporativa. Seu principal objetivo é aumentar o conhecimento humano intelectual e profissional, por meios de processo de aprendizagem educacionais contínuas.

A universidade foi criada com o propósito de maior desempenho organizacional e também para fortalecer a imagem do Banco do Brasil, consolidando o compromisso da empresa com os stakeholders. O planejamento dos cursos foi motivado pelas competências críticas e estratégias corporativas da instituição.

Por meio da Universidade corporativa o banco busca fortalecer o relacionamento com a sociedade e o mercado, uma vez que, tem por objetivo transmitir aos seus funcionários a importância no desenvolvimento pessoal e profissional por meio da qualidade de seus programas. A Universidade corporativa, atualmente, oferece mais de 600 soluções de capacitação organizadas com aproximadamente 150 trilhas de aprendizagem voltadas para o desenvolvimento de competências específicas, conta com inúmeros cursos, presenciais, a distância (mídia impressa, vídeo, TV corporativa, TBC (Treinamento baseado em computador, Web), possui biblioteca, contendo, livros, dissertações, monografias, entre outros. Disponibiliza um portal virtual, com acesso a biblioteca virtual, treinamento online, passos de desenvolvimento profissional.

Segundo a UNESCO, a Universidade corporativa do banco do Brasil, descreve as 4 principais aprendizagens para seus profissionais;

- 1) Aprender a conhecer – pré-estabelecer uma cultura geral, forte, para então implantar bases sólidas ao longo da vida;
- 2) Aprender a fazer – Ser capaz de resolver problemas, dificuldades em situações que requerem trabalho grupal em pequenas equipes; ter atitude e responsabilidade para a resolução de problemas;
- 3) Aprender a conviver – Estar ciente que seres humanos dependem um dos outros, e para isso, se faz necessário conhecer suas origens, história, cultura;
- 4) Aprender a ser – Ter autonomia, consolidar a responsabilidade e ao autodesenvolvimento pessoal e profissional.

A UNIBB tem por objetivo ser uma UC reconhecida mundialmente, por meio de seus processos organizacionais, tecnologia inovadora, e desenvolvimento corporativo. Seu Slogan é “Criando Significado e Valor pela Educação”.

Pelo endereço eletrônico www.unibb.com.br, ou também pelo acesso ao aplicativo UNIBB mobile, ou Portal UNIBB BOMPRATODOS, são oferecidos matérias, livros, cursos, programas, entre outros, para o processo de crescimento pessoal e profissional, como também, onde são executados os treinamentos a distância. No Portal, disponibiliza cursos, vídeo aula, textos jogos educativos, aprendizagem contínua, com temas escolares, educação dos filhos, saúde, jardinagem, também para os familiares dos funcionários.

A UNIBB possui também cursos online, voltados ao setor público, em parceria com Tribunal de Conta da União, Ministério do meio ambiente, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Em 2017, a UniBB foi reconhecida nas premiações "Best Corporate University Innovation - Gold Award" - Global CCU; Prêmio Learning & Performance - Destaque e Referência Nacionais; além do Prêmio "Cubic Awards Corporate University Best-in-Class", na categoria Excelência no Desenvolvimento da Liderança. No ano de 2018, ganhou em Prêmio Top ofMind de RH 2018: Empresa com Prática Reconhecida em Educação Corporativa (E-Learning), Learning & Performance Brasil - Destaque Nacional: Game DesEnvolver – Jornada Líder de Si Mesmo, Prêmio EduCorp 2018: Melhor case em departamento de treinamento e desenvolvimento, e Lançamento do Novo AppUniBB Mobile e dos Ambientes Virtuais Gamificados. Este relatório constitui um resumo das ações realizadas no referido ano e que, somadas aos mais de 50 anos de história da Educação Corporativa no Banco do Brasil, levaram a UniBB a receber estes importantes reconhecimentos.

A Universidade Corporativa do BB oferece ao público externo, opções de aprendizagem mostrando desta forma o conhecimento produzido pela empresa. Entre eles podemos citar:

- 1) Educação Corporativa: Panorama e Melhores Práticas Importância da Educação Corporativa nos processos organizacionais e no cotidiano dos funcionários;
- 2) Gestão Empreendedora e Inovação: Reconhecer a importância do empreendedorismo, plano de negócio para uma gestão eficaz;
- 3) Psicologia da Meta: Identifica o valor das metas pessoais, da empresa e da equipe em todo seu desempenho e gestão;

- 4) Significado do Trabalho: Mostrar a importância do significado do trabalho e o impacto que traz na sociedade, indivíduo, equipe e empresa;
- 5) Texto.com.Texto: Identificar os componentes internos de harmonia, objetividade, coerência, coesão e clareza na desconstrução de textos.

Figura 3 - Horas de capacitação



Fonte: Site Banco do Brasil (2017)

Figura 4 - Treinamentos presenciais

10 Cursos Presenciais Mais Realizados em 2017			Total de Horas de Treinamento 800.514 Média de Horas por Funcionário 8,07 Total de Educadores 2.156 Total de Educadores que Atuaram em um ou mais Cursos em 2017 749
Código Curso	Curso	Quantidade de Funcionários	
6655	Oficina Gestão do Crédito PJ e Agro	4.538	
6699	Oficina Gestão da Carteira de Clientes MPE - 8 horas	3.124	
40538	Segurança e Saúde no Trabalho	2.243	
5239	Oficina Prática de Vendas	1.742	
40516	Análise de Índícios de Lavagem de Dinheiro	1.502	
492	Curso Segurança de Pessoas e Ambiente	1.203	
4731	Gestão do Clima Organizacional	1.195	
127	OFIPA	1.014	
4813	Planejamento de Carreira	939	
3029	Oficina Textos Administrativos	811	

Fonte: Site Banco do Brasil (2017)

Figura 5 - Resultados globais de retorno

A UniBB adota métricas globais para medir quantitativamente os benefícios negociais dos seus programas de investimento em capital humano: HCVA em T&D (Human Capital Value Added), ROI (Retorno de investimentos em RH), HEVA (Human Economic Value Added) e ROI líquido com T&D.



Resultados Globais de Retorno				
Métrica	Fórmula do cálculo	Resultado 2015	Resultado 2016	Resultado 2017
HCVA em T&D (R\$)	Faturamento Bruto – (Custo Total da Empresa + Despesa Operacional – Custo Total de Pessoal Efetivo) – Investimento em T&D/Full Time Equivalent (FTE)	1.197.734	1.101.087	853.712,00
ROI (R\$)	(Total da receita - (Total das despesas com operação - Total de despesas com funcionários)) / Total de despesas com funcionários	2,59	1,96	2,03
HEVA (R\$/por funcionário)	Lucro Líquido – (Patrimônio Líquido x Taxa de Juros CDI) / Full Time Equivalent (FTE)	37.954	(47.987)	14.258,00
ROI Líquido com T&D (R\$)	Faturamento Líquido – (Custo Total da Empresa + Despesa Operacional – Custo Total de Pessoal Efetivo) – Investimento em T&D / ((Custo Total de Pessoal Efetivo – Investimento em T&D)	2,62	1,97	2,05

Fonte: Site Banco do Brasil (2017)

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Demo (1987) aborda que metodologia é um processo, caminho para a ciência tratar a teoria e a prática, focando-se no esforço em promover um começo dos procedimentos voltados aos princípios formais, a coincidência, objetividade, entre outros. Fachin (2006) diz que método é um mecanismo que viabiliza a simplificação de uma pesquisa, procede à experiência, e clarifica os resultados. É a forma como descrever e explicar um estudo, a fim de mostrar os conhecimentos do fazer, isso quando as escolhas são voltadas ao objeto de estudo e a meta que se busca alcançar. Explica também que o método para ser aplicado, deverá ter visão clara da validade dos procedimentos usados e da interdependência que há entre eles.

Motta *et al.* (2010) descreve metodologia, como um conjunto de ações com o intuito de explorar, referir e de maneira crítica compreender o assunto abordado em determinada área. Ações essas que necessitam serem questionadas através de um processo planejado de investigação, baseados em levantamento de perguntas, hipóteses ou problemas, coleta de dados e interpretação de resultados.

4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

No presente trabalho optou-se por uma pesquisa qualitativa e quantitativa, contexto descritivo, exploratório e revisão bibliográfica, empregando coleta de dados por textos e documentos em um questionário entregue de forma aleatória aos alunos da UCS.

A pesquisa qualitativa pode ser abordada em duas situações: o pesquisador utiliza-se da sua observação minuciosa de seu objeto de pesquisa fundamentando-se em uma teoria baseada em um modelo teórico (YIN, 1984).

Segundo Patrício *et al.* (2007), os métodos qualitativos de pesquisa possuem características próprias enraizadas em paradigmas que buscam compreender a forma abstrata do convívio pessoal, a diversidade e a complexidade das manifestações sociais.

A investigação qualitativa trabalha com valores, crenças, hábitos, atitudes, representações, opiniões e adequa-se a aprofundar a complexidade de fatos e processos particulares e específicos a indivíduos e grupos. A abordagem qualitativa é empregada, portanto, para a compreensão de

fenômenos caracterizados por um alto grau de complexidade interna. (PAULILO, 1999, p. 1)

Roesch (1999) entende que para obter resultados mais precisos de um assunto específico não muito estudado, devem-se enfatizar as pesquisas exploratórias. A Revisão bibliográfica pode ser descrita como uma argumentação acerca do material pesquisado em forma de ensaio teórico (FRANCA; MATTA; ALVES, 2012).

Alves *et al.* (2012) enfatiza que a revisão bibliográfica, possui duas funções principais, proporcionar a criação de uma contextualização para o problema levantado e a análise das probabilidades existentes na literatura para fundamentar a criação do referencial teórico da pesquisa.

Para esse fim, o mesmo autor diz ser necessário que ocorra um levantamento teórico organizado, fundamentado em fontes científicas (artigos, teses, dissertações) e fontes de divulgação de ideias (revistas, sites, vídeos), e que permita ao pesquisador a preparação dos experimentos que elucidem a contextualização, problematização e uma validação inicial do material teórico a ser utilização na investigação.

A pesquisa descritiva é aquela em que o pesquisador busca inúmeras informações sobre o tema a ser aprofundado. Tem como objetivo enunciar as circunstâncias de determinado fato (TRIVIÑOS, 1987). Ainda conforme o autor, as análises descritivas podem ser discordadas pelo fato de haver uma definição concreta dos fenômenos envolvidos, pois falta a averiguação perante a análise dos resultados. Em algumas ocasiões, por não haver um estudo minucioso por parte do investigador, o resultado tem como consequência material inexato afetando também os processos consequentes de coletas de dados, questionários e entrevistas, trazendo respostas subjetivas e gerando resultados ambíguos.

4.2 PROCESSOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados é um conjunto de procedimentos adotados ao qual o modelo de estudo é conferido aos dados expostos. No andamento da análise muitas informações são apuradas. Na próxima etapa, elas serão analisadas. Para obter a etapa de coleta de dados, devem-se analisar três questões importantes a serem

questionadas: O que coletar? Com quem coletar? Como coletar? (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1995).

- 1) O que coletar? O conteúdo a ser coletado será necessário para provar a hipótese. Podem ser chamados de dados apropriados;
- 2) Com quem coletar? Dependendo do caso, o pesquisador poderá pesquisar o total de uma população ou somente uma parte dela (quantitativamente) ou ilustrativa (qualitativamente) da população;
- 3) Como coletar: Existem três processos para coleta de dados, aos quais são:
 - a) Planejar um instrumento adequado capaz de fornecer informações precisas referentes às possíveis hipóteses, como por exemplo, fazer questionários, entrevistas.
 - b) Fazer testes do instrumento, minuciosamente, antes de usá-lo para assim obter maior grau de exatidão.
 - c) Depois de testado colocá-lo em prática dar continuidade na coleta de dados.

No processo de coleta de dados utilizou-se da análise de artigos, teses, livros, sites. Para Gil (2008), a coleta de dados se restringe a busca de conteúdo específico que tenha as informações necessárias para o desenvolvimento do tema escolhido. Sendo assim, para a construção do presente trabalho, foi utilizada pesquisa bibliográfica, como periódicos, teses, sites, por meio eletrônico. Por meio disso foi descrito, históricos, conceitos, vantagens da Educação Corporativa bem como a importância do trabalho em equipe nas organizações nas suas variadas formas. Portanto, em resposta ao problema do objeto desta pesquisa, será respondido através da união dos dados coletados, por meio de questionário e pesquisa bibliográfica.

4.3 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados tem por objetivo interpretar os dados não considerados, reavaliar as hipóteses, para que na etapa final o pesquisador possa propor modificações, como refletir em pesquisas futuras (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1995). Após a finalização da coleta de dados, faz-se a análise dos elementos levantados.

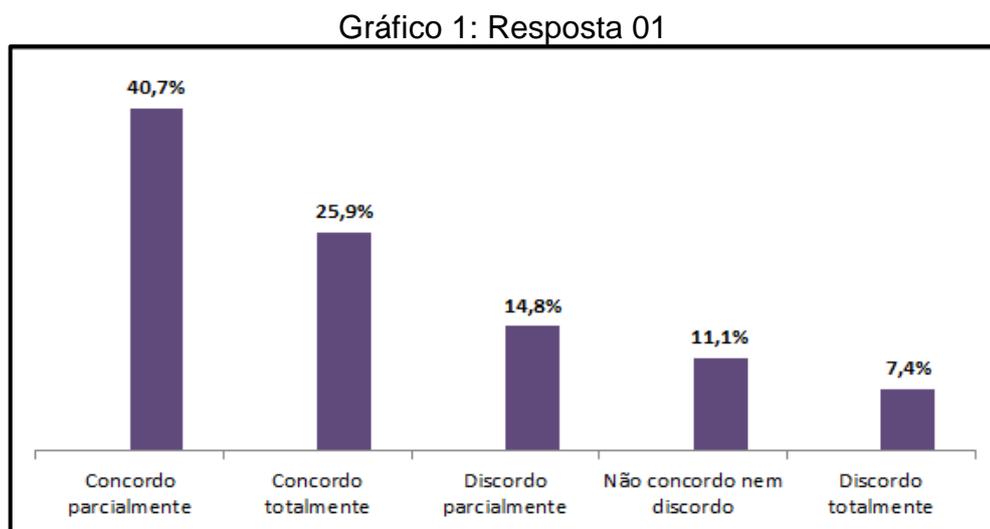
5 DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS

Neste capítulo, traremos os resultados da pesquisa quantitativa e qualitativa realizada. Conforme explicitado no capítulo referente à Metodologia, a referida pesquisa foi realizada a fim de, juntamente com a pesquisa bibliográfica, contribuir para resolução da questão principal do presente trabalho. “Quais os benefícios gerados através da utilização contínua da educação corporativa no processo de desenvolvimento de grupos em equipes organizacionais?”:

- 1) Números de amostras coletadas: 27
- 2) Homens: 11
- 3) Mulheres: 16
- 4) Faixa etária: 74,1% de 25 a 34 anos, 22,2% de 18 a 24 anos e 1% de 35 a 44 anos.
- 5) Grau de escolaridade: 92,6% ensino superior incompleto e 7,4 % ensino superior completo.

5.1 RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO SOBRE EDUCAÇÃO CORPORATIVA

- *Você acredita que sua organização se preocupa ou se propõem a desenvolver suas capacidades técnicas profissionais?*

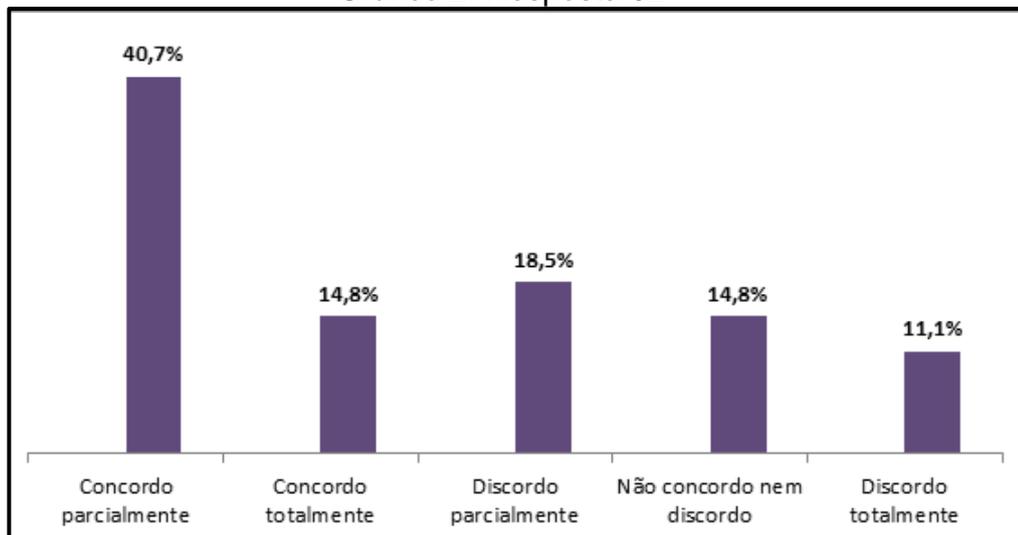


Fonte: O autor (2019).

Para a pergunta acima citada, pode-se analisar que 40,7% das pessoas que responderam, concordam em partes que a empresa se preocupa com o desenvolvimento de suas técnicas organizacionais, 25,9%, concordam totalmente com seu desenvolvimento, enquanto que 14,8% discordam em partes, 11,1% não concordam nem discordam e 7.4% dizem que a empresa não tem interesse em desenvolver as técnicas dos funcionários. Por meio do resultado da pesquisa pode-se concluir que 66.6% das respostas colhidas, a grande maioria das pessoas dizem que as organizações em que trabalham tem sim preocupação e interesse com que seus colaboradores se desenvolvam em seu trabalho e em suas técnicas.

- Sua corporação estimula sua criatividade na função que desempenha?

Gráfico 2: Resposta 02



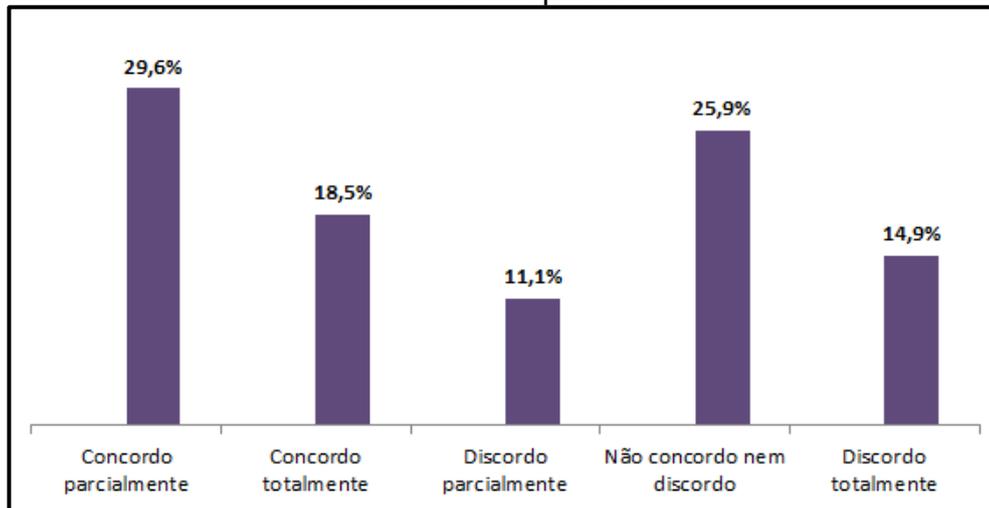
Fonte: O autor (2019).

Em resposta a pergunta acima, das 27 respostas coletadas, pode-se redigir o resultado como 40.7% das pessoas, concordam em partes onde sua criatividade é estimulada dentro da organização, 14,8% delas, concordam totalmente, tendo em vista sua criatividade sempre estimulada, em contrapartida 18,5% discordam em partes, 14.8% delas não concordam nem discordam, e 11.1% dizem não ter sua criatividade estimulada na organização.

Diante do exposto as diversas respostas, pode-se deduzir que 55.5% das pessoas, dizem que sua criatividade é sim estimulada dentro da organização.

- Sua organização oferece atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso?

Gráfico 3: Resposta 03

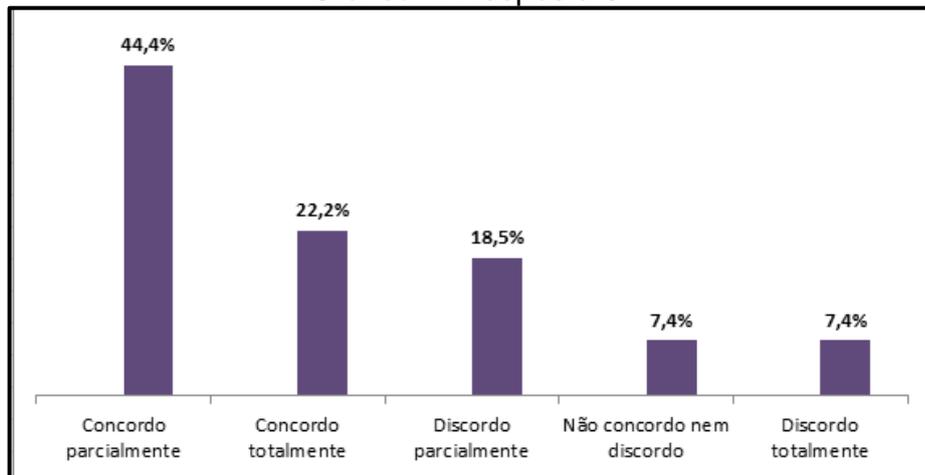


Fonte: O autor (2019).

Em respostas, 29.6% das pessoas, concordam em partes que as organizações ofereçam recursos educacionais de fácil acesso, 18.5% dizem que sim, oferecem recursos educacionais de fácil uso e acesso, 11.1% das pessoas discordam parcialmente, 25.9% não concordam, mas nem discordam, e 14.9% dizem que a empresa não oferece esses recursos de uso e acesso. Em resumo entende-se que 48.1% das pessoas, relataram que algumas organizações oferecem recursos educacionais, 26% delas, dizem que não oferecem, e 25.9%, permanecem em certa dúvida quanto ao fornecimento dessas atividades.

- Você acha que a organização onde atua, tem interesse no seu desenvolvimento contínuo de aprendizagem?

Gráfico 4: Resposta 04

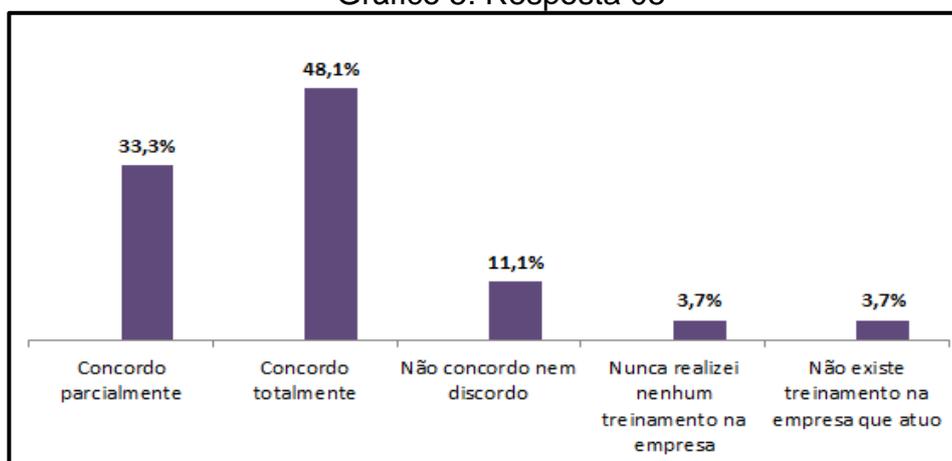


Fonte: O autor (2019).

De acordo com as respostas, das 27 colhidas, 44.4% das pessoas, relatam que concordam parcialmente que as organizações tem interesse com que eles aprendam continuamente, 22.2% concordam totalmente que as empresas tem sim interesse na sua aprendizagem, 18.5% discordam em partes, 7.4% ficaram em duvidas, não concordam, mas nem discordam, e 7.4% discordam totalmente. Assim conclui-se que 66.6% das pessoas dizem que a organização tem sim interesse no desenvolvimento da aprendizagem dos colaboradores.

- *Você considera que os treinamentos que você realiza, trazem resultados para a organização que você trabalha?*

Gráfico 5: Resposta 05

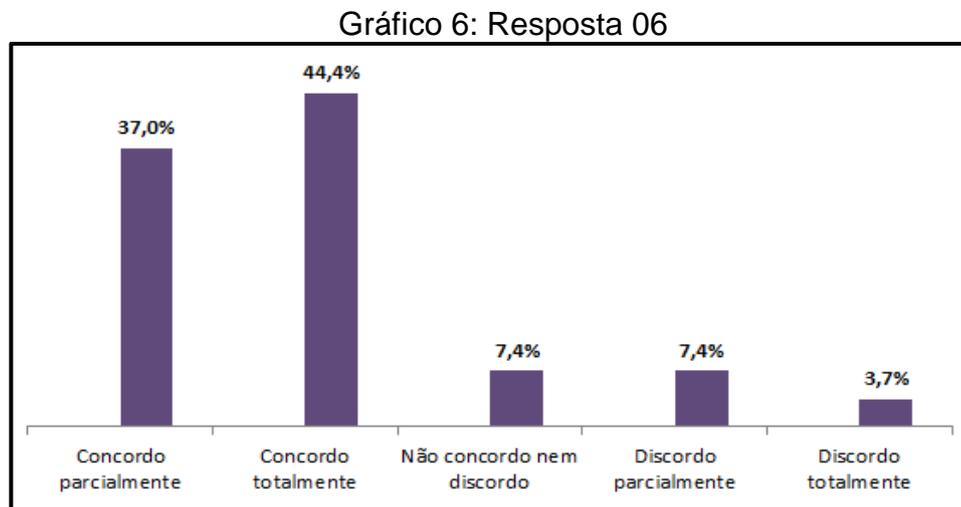


Fonte: O autor (2019).

Diante do gráfico acima, em resposta, 33.3%, concordam em parte onde consideram que os treinamentos trazem sim resultados positivos para a

organização, 48.1% das pessoas, concordam totalmente da suma importância dos treinamentos realizados para a organização, em contrapartida 11.1% não concordam nem discordam, 1 pessoa diz que nunca realizou treinamento e 1 pessoa diz que não tem treinamento na organização onde atua. Mediante exposto pode-se deduzir que a grande maioria dos entrevistados 81.4% acreditam que os treinamentos realizados dentro da organização trazem benefícios, resultados positivos.

- *Na sua organização, quando realiza trabalho em equipe, você sabe quais metas e objetivos deverão ser alcançados?*

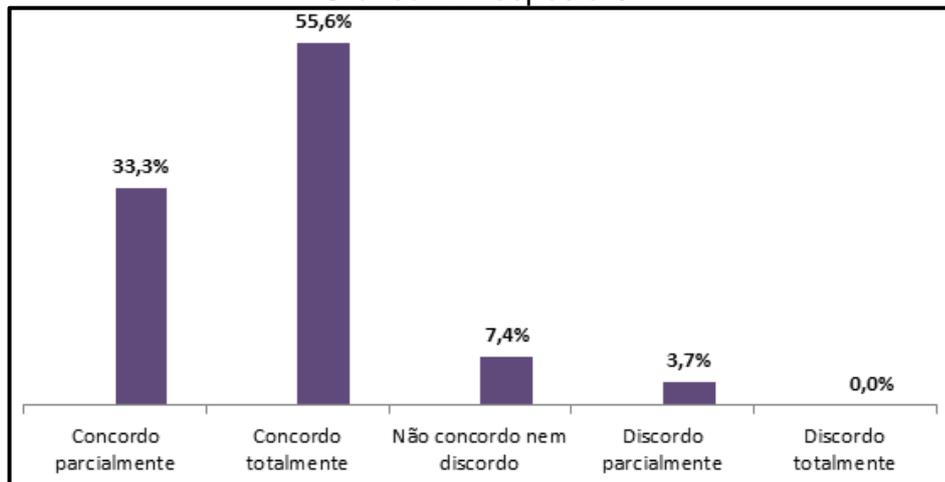


Fonte: O autor (2019).

Referente a pergunta acima, 37% das pessoas dizem que concordam em partes, 44.4% concordam totalmente, sabem quais são seus objetivos e metas para alcançar no trabalho em equipe, 7.4% não concordam nem discordam, 7.4% discordam e partes e 3.7% discordam totalmente. Esse resultado mostra que 81.4% das pessoas sabem quais são suas metas e objetivos a serem alcançados em equipe dentro da organização.

- *Quando é realizado trabalho em equipe, você sabe quais são suas funções, dentro dessa equipe?*

Gráfico 7: Resposta 07

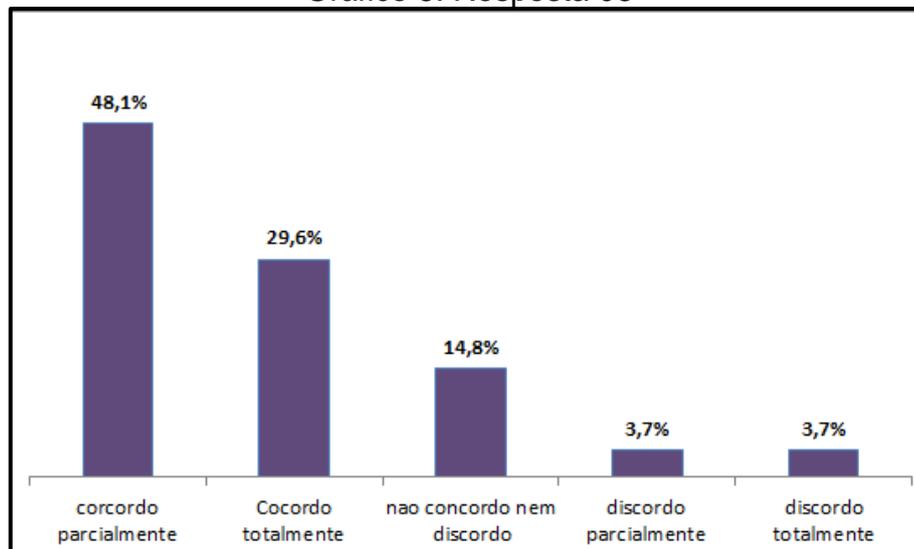


Fonte: O autor (2019).

Para a questão acima referente as suas funções específicas dentro da organização, 33,3% das pessoas concordam parcialmente, 55,6% concordam totalmente, sabem suas funções, exerce-las dentro da equipe, 7,4% não concordam nem discordam, e 3,7% discordam em partes. Com isso, fica nítido que a maioria das pessoas sabem claramente seu papel dentro da equipe.

- *A organização disponibiliza recursos para suas tarefas em equipe?*

Gráfico 8: Resposta 08



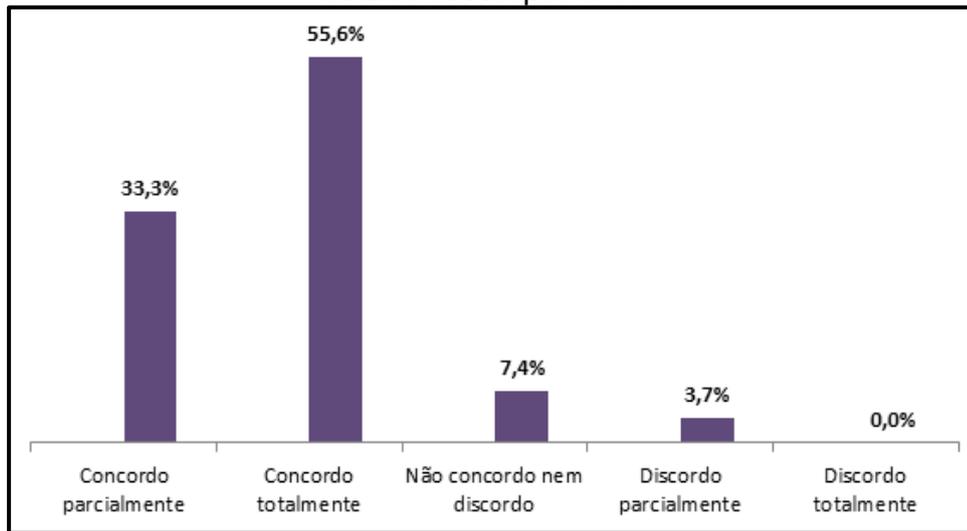
Fonte: O autor (2019).

Referente a pergunta sobre se a organização disponibiliza recursos para suas tarefas em equipe, 48,1% dos entrevistados concorda parcialmente, 29,6% concorda totalmente, 14,8% não concordo nem discordo, 3,7% discorda parcialmente

e finalmente 3,7% discorda totalmente .Pode-se concluir que a grande maioria (77,7% dos entrevistados) recebem incentivos da organização bem como tempo, apoio, material, etc.

- *Sua organização reconhece os sucessos individuais e de sua equipe?*

Gráfico 9: Resposta 09

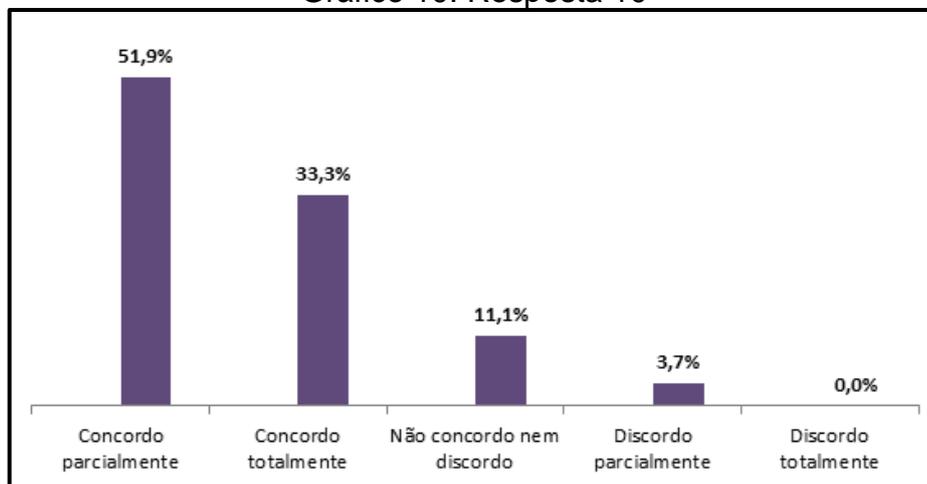


Fonte: O autor (2019).

As repostas acima nos mostram que 88,9% das pessoas entrevistadas, dentro da organização recebem de alguma forma o reconhecimento de seu trabalho realizado, seja ele na forma individual ou em equipe.

- *Você possui autonomia para o desenvolvimento da sua função dentro da equipe?*

Gráfico 10: Resposta 10

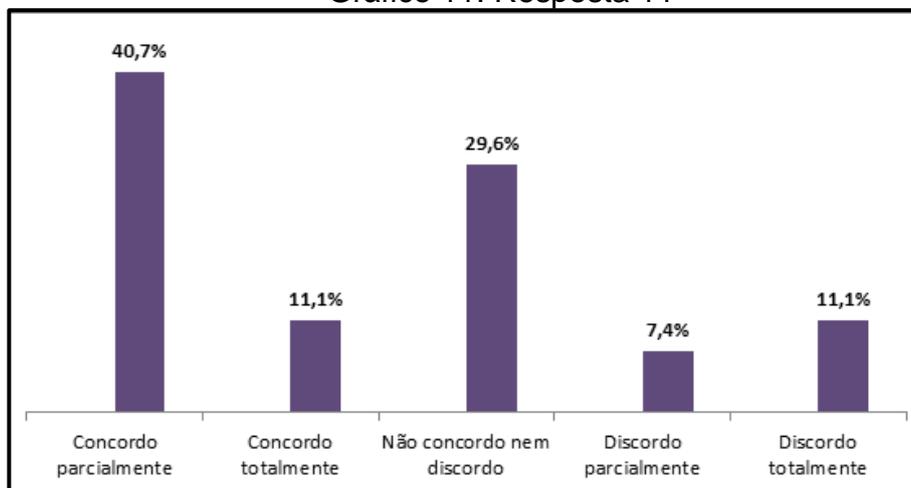


Fonte: O autor (2019).

Em resposta ao questionamento acima, mais de 85% reconhecem que possuem alguma forma de autonomia para o desenvolvimento de suas funções dentro da equipe, isso mostra que as organizações a quais os entrevistados trabalham, oferecem liberdade aos seus colaboradores para a realização de suas atividades.

- *Quando realiza um trabalho em equipe, os participantes partilham a liderança de maneira equilibrada?*

Gráfico 11: Resposta 11

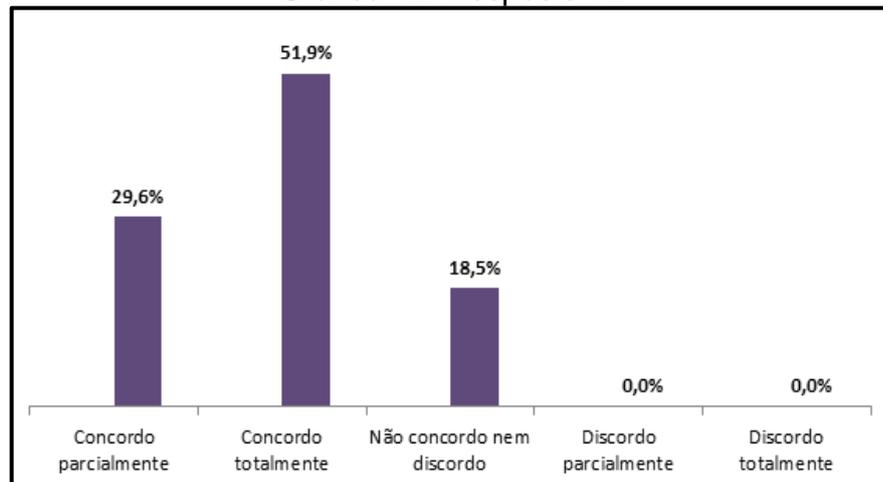


Fonte: O autor (2019).

Conforme o gráfico acima, mais da metade dos entrevistados 51,8% respondeu que de alguma forma partilham a liderança de maneira equilibrada quando realizam um trabalho em equipe, dessa forma essas respostas se alinham com a questão mais acima citada, sobre autonomia das funções dentro da equipe.

- *Você acredita que o trabalho em equipe proporciona resultados que aumentam a reputação da empresa?*

Gráfico 12: Resposta 12

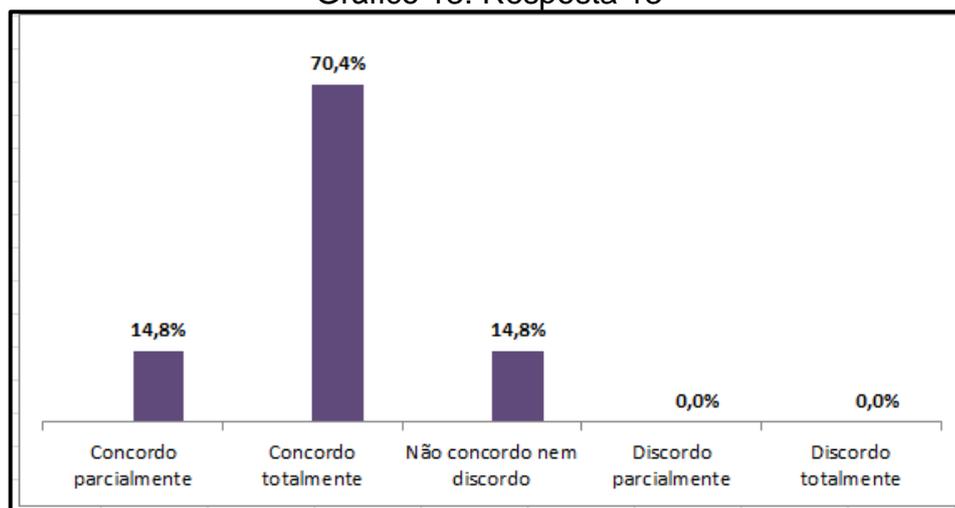


Fonte: O autor (2019).

As respostas sobre a questão se o trabalho em equipe proporciona resultados que aumentam a reputação da empresa, 51,9% concorda totalmente, 29,6% concorda parcialmente, enquanto 18,5% não concorda e nem discorda. Nesse caso chama atenção o fato de nenhum entrevistado ter discordado da questão.

- *Você considera que o trabalho em equipe propicia crescimento intelectual e profissional a você?*

Gráfico 13: Resposta 13



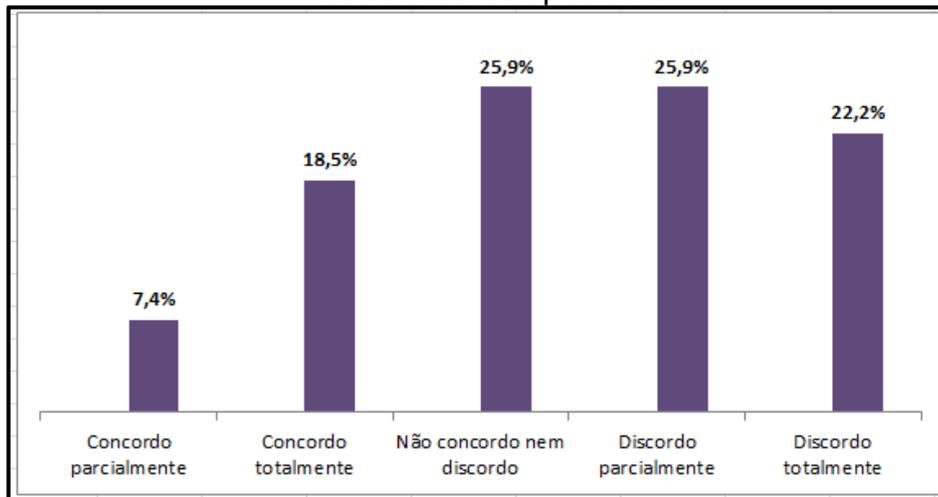
Fonte: O autor (2019).

As respostas relacionadas a questão acima citada, manifestam que a grande maioria (85,2% dos entrevistados) reconhecem que o trabalho em equipe baseado principalmente por necessitar de competências específicas e através do

compartilhamento de conhecimento, proporcionam crescimento intelectual e profissional aos colaboradores.

- *Você acredita que dentro de uma organização, é possível trabalhar em equipe sem o uso de um processo contínuo de aprendizagem?*

Gráfico 14: Resposta 14



Fonte: O autor (2019).

Finalmente, a última questão aplicada do questionário, que tinha como objetivo verificar a importância de um processo contínuo de aprendizagem para a realização de atividades em equipe, mostrou um resultado mais diversificado. No entanto, podemos concluir através das respostas, que praticamente metade dos entrevistados (48,1%) responderam que o processo contínuo de aprendizagem é um fator importante para realizar o trabalho em equipe, enquanto que 25,9% acreditam não ser uma variável relevante para a execução das tarefas em equipe, e finalmente 25,9% nem concordam e nem discordam da questão acima apresentada.

5.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE A ANÁLISE DOS DADOS

Por intermédio das respostas encontradas foi possível observar aspectos importantes sobre Educação corporativa e trabalho em equipe.

Referente a Educação corporativa, as respostas mostram que as corporações as quais os entrevistados trabalham entendem e acima de tudo utilizam a educação corporativa, como uma forma de alavancarem seus resultados e tornarem suas corporações mais competitivas junto ao mercado. Esse interesse por parte do

empregador se demonstra através de incentivo a criatividade e disponibilidade de recursos educacionais de fácil acesso de maneira contínua, indo de encontro com o conceito de Souza (2006), que defende que a Educação corporativa é o elemento capaz de promover oportunidade de crescimento e desenvolvimento ao colaborador, tornando ele um profissional mais capaz e conseqüentemente levando a organização a um patamar maior.

Já os resultados coletados aos questionamentos sobre trabalho em equipe, evidenciaram que em sua maioria os entrevistados ao iniciarem um trabalho em equipe, sabem quais as metas e objetivos deverão ser alcançados e possuem a consciência de quais suas funções dentro dessa formação. Quando analisamos os resultados do ponto de vista da organização as respostas dos entrevistados evidenciaram que as organizações disponibilizam recursos para as atividades em equipe, demonstrando dessa forma estarem engajados com a importância desse tipo de atividade dentro da organização, reconhecendo os sucessos individuais e coletivos

Por intermédio das respostas encontradas foi possível observar aspectos importantes sobre Educação corporativa e trabalho em equipe.

5.2 SUGESTÕES DE PONTOS A APROFUNDAR

Como sugestão ao referido trabalho podemos citar a utilização deste como referência para possíveis trabalhos que relacionam o estudo da Educação Corporativa com trabalho em equipe, visto que foi verificado um campo ao qual ainda não foi muito explorado e que ainda carecem de conteúdos mais abrangentes.

6 LIMITAÇÕES DE ESTUDO

Durante a coleta de dados da pesquisa realizada, uma das dificuldades encontradas para análise dos resultados foram a quantidade de amostras coletadas, onde um total de 27 resultados foram obtidos, um número de maiores resultados poderia proporcionar resultados diferentes ou mais conclusivos.

Outro ponto importante a ser discutido nas limitações de estudo do trabalho proposto foi o fato de não haver ainda significativo material relacionando a Educação Corporativa com trabalho em equipe.

CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo relacionar quais os benefícios que a educação corporativa traz na transformação de grupos em equipes de trabalho, e como esses benefícios são capazes de atender as mudanças, desafios e necessidades e como essa mutação é eficaz para tornar a organização apta a enfrentar as intempéries do mercado.

Para se chegar a este objetivo específico, primeiramente foi estudado sobre a educação corporativa dentro da organização. Como resultado dessa pesquisa foi possível identificar como surgiu a necessidade de implementação de uma abordagem diferente capaz de garantir maior competitividade a organização e toda a estrutura necessária para a implementação da educação corporativa dentro das corporações. Ao longo da pesquisa encontrou-se os principais benefícios da educação corporativa que pode ser citados como maior projeção e elevação intelectual ao funcionário, estimula a interação de maneira dinâmica em todos os segmentos dentro da organização, incentiva o exercício da cidadania individual e corporativa, e principalmente cria condições facilitadas para que os colaboradores tenham acesso ao conhecimento em diversas plataformas.

Outro ponto estudado foi relacionado ao estudo dos aspectos históricos e teóricos do trabalho em grupo e equipe organizacional, onde um aspecto importante a ser mencionado é a diferenciação de grupos para equipes de trabalho. Esse estudo proporcionou um maior entendimento sobre como distinguir um grupo de equipe, visto que o objetivo era o estudo de equipes de trabalho. O aprofundamento acerca do assunto equipes de trabalho proporcionou comprovar todo o processo de formação, identificação e as vantagens de uma equipe de trabalho. Essa sabedoria, aliada ao estudo da educação corporativa, foi fundamental para o entendimento da relação entre os dois assuntos, sendo dessa forma possível a elaboração do questionário destinado a elucidação da pergunta proposta.

A pesquisa realizada tinha como meta verificar se existe uma influência de educação corporativa no desenvolvimento das equipes de trabalho, sendo o questionário elaborado primeiramente com o objetivo de entender se os entrevistados possuem educação corporativa nas corporações em que realizam suas atividades, e conseqüentemente, se suas organizações disponibilizam esses

recursos, e se principalmente tanto organizações e colaboradores verificam nos casos de aplicações dessa metodologia o resultado positivo esperado.

Para esse ponto do questionário relacionado a educação corporativa, as respostas foram positivas, gerando como conclusão que a grande maioria dos entrevistados possuem educação corporativa em suas organizações, onde essas mostraram-se preocupadas e que se propõem a desenvolver as capacidades técnicas dos seus colaboradores. Outro fator importante verificado foi a estimulação da corporação a criatividade do seu funcionário, demonstrando uma característica principal da educação corporativa por parte da organização. Outra conclusão que reforça um processo contínuo desse processo, foi o resultado que a grande maioria consegue compreender que os treinamentos que a empresa disponibiliza, trazem resultados imediatos a sua corporação.

A segunda parte do questionário foi voltada a entender como os interrogados se comportam em um trabalho não individual dentro de uma administração, justamente para entender se as atividades executadas de forma coletiva são realizadas por grupos ou equipes e também entender a importância que suas companhias dão a esse trabalho coletivo. Analisando do posto de vista do funcionário e as respostas encontradas, entendeu-se que a maioria deles trabalha coletivamente em forma de equipes de trabalho, essa conclusão deu-se pela autonomia mostrada dos entrevistados quando realizam atividades desse formato e a liderança compartilhada demonstrada, visto que esse é um dos principais tópicos citados na referência que evidenciam uma característica de equipe de trabalho. A julgar os resultados da importância dessa atividade, a averiguação foi similar a verificada nas respostas de educação corporativa, onde a grande maioria dos entrevistados que responderam ao questionário constatam benefícios do trabalho em equipe no que se refere ao crescimento intelectual e pessoal, muito provavelmente pela troca de experiências entre pessoas que esse tipo de operação proporciona.

Explorando as respostas do ponto de vista referente às instituições os resultados também foram positivos, devido ao fato dos entrevistados citarem que as organizações disponibilizam recursos para seus colaboradores exercerem suas atividades em equipe e que reconhecem suas os sucessos de suas equipes de

trabalho. Isso demonstra que nas instituições avaliadas a o entendimento que esse tipo de atividade pode proporcionar a empresa os resultados esperados.

Finalmente e estrategicamente foi elaborado uma questão relacionando a educação corporativa e trabalho em equipe, buscando entender se existe uma relação entre essas duas sistemáticas. Como foi verificado a características de educação corporativa implementada dentro das organizações pesquisadas, bem como a fundamentação do trabalho em equipe os resultados encontrados puderam servir de entendimento a questão abordada.

Porém, diferentemente dos resultados anteriores comentados, que proporcionaram conclusões mais precisas sobre os aspectos citados, a relação entre Educação corporativa e desenvolvimento de equipes de trabalho mostrou resultados mais equilibrados, com aproximadamente metade dos entrevistados citando verificar um relacionamento entre as duas metodologias.

Ao término desse trabalho verificou-se uma relação existente entre Educação corporativa no processo de desenvolvimento de grupos para equipes de trabalho, visto que através da pesquisa realizada e dos resultados encontrados provou-se características de educação corporativa implementadas nas organizações estudadas e na grande maioria foram atestados que os trabalhos realizados coletivamente são praticados por equipes e não grupos de trabalhos. Porém, no entanto ainda existe bastante campo de desenvolvimento nessa área.

REFERÊNCIAS

- ALLEN, M. **Corporate University Handbook: designing, managing, and growing a successful program.** Nova York: Amacon, 2002.
- BARRETO, Leilianne M.T.S. *et al.* Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **R. Adm.**, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013.
- BASTOS, Priscila Lanzini. **Como a cultura organizacional influencia na atuação dos líderes.** Lajeado: [s.e.], 2017.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processos, e administração estratégica/Agrícola Bethlem.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BITENCOURT, Claudia (Org.). **Gestão Contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.** Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BOWDITCH, James; BUOMO, Anthony. **Elementos de comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1992.
- BRAGA, Fausto de Bessa. As principais influências da educação corporativa na gestão de negócios. Niterói, RJ: UFF, 2005. 50 f. Monografia (Pós-graduação, MBA, em Gestão Estratégica em Negócios). Universidade Federal Fluminense, 2005.
- BRANDÃO, Hugo Pena e BAHRY, Carla Patrícia, gestão por competências: métodos etécnicas para mapeamento de competências, **Revista do Serviço Público – RSP**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr./jun. 2005.
- BRANNICK, Michael T.; SALAS, Eduardo; PRINCE, Carolyn W. (Ed.). **Team performance assessment and measurement: theory, methods, and applications.** Psychology Press, 1997.
- CALIPER ESTRATÉGIAS HUMANAS DO BRASIL. O que é uma equipe? Disponível em: <http://www.intermanagers.com.br>. Acesso em: 20 maio 2019.
- CAMPION, Michael A.; MEDSKER, Gina J.; HIGGS, A. Catherine. Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. **Personnel psychology**, v. 46, n. 4, p. 823-847, 1993.
- CARVALHAL, E.; FERREIRA, G. **Ciclo de vida das organizações: peopleware, liderança transformadora e desenvolvimento de equipes de alto desempenho.** 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- CATUNDA, Rosangela; NETO, Edgard Pedreira de Cerqueira. **Times de Trabalho Autodirigido.** São Paulo: Editora Pioneira, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto, **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CROZATTI, Jaime. Modelo de gestão organizacional: **Caderno de Estudos**, São Paulo maio/ago. 1998.

DEMO, P. **Introdução ao Ensino da Metodologia da Ciência**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

EBOLI, M. Educação corporativa no Brasil: evolução, conceitos e papéis. *In*: CASARINI, F. G., BAUMGARTNER, M. (Orgs.). **Educação Corporativa: da teoria à prática**. São Paulo: Editora Senac, 2012.

EBOLI, M. et al. **Desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa: as pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 185-216.

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2004.

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004. 278 p.

EBOLI, Marisa. **Fundamentos, Evolução e Implantação de Projetos**. Atlas 2010. **Educação Corporativa no Brasil: São Paulo: Mitos e Verdades**. São Paulo: Gente, 2004.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Marcia Ângela da S. **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 2. edição. São Paulo: Cortez, 2001.

Ferronato, Sibeli Paulon. **A Universidade Corporativa e a Universidade de Educação Superior**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2005. Disponível em www.ufsm.br/adm/mestrado/dissertacoes. Acesso em: 7 jul. 2007.

FLEURY, Maria T. L.; OLIVEIRA JR.; Moacir de M. (Coord.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FORMIGA, M. Da educação a distância à educação corporativa: o que está acontecendo nas empresas e escolas do Brasil. *In*: **Educação Corporativa: contribuição para a competitividade**, Brasília, Petróleo Brasileiro e CNI, 2004.

FRANÇA, Cristineide Leandro; WEIZENMANN DA MATTA, Karen; DORNELLES ALVES, Elioenai. Psicologia e educação a distância: uma revisão bibliográfica. **Psicologia Ciência e Profissão**, v. 32, n. 1, 2012.

FRANÇA, L. S. **Ensaio sobre: Equipe ou time de trabalho.** Disponível em <http://guiarh.com.br>. Acesso em: 20 maio 2019.

FULMANN, C. **Como formar equipes bem-sucedidas.** Disponível em: <http://www.rhcentral.com.br>. Acesso em: 20 maio 2019.

GEUS, A. de. **A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GONZÁLEZ, Maria Pilar; SILVA, Manuel; CORNEJO, José M. **Equipos de Trabajo Efectivos.** Barcelona: EUB, 1995.

GORDON, J. The Whole Enchilada: Intellectual Capital and You. *In: Woods, J. A., Cortada, J. W. (Orgs.). The Knowledge Management Yearbook 2000-2001,* Boston, EUA, Butterworth-Heinemann, 2000.

GUERRA, Andréa Vanni. **Desenvolvimento de Equipes: uma abordagem através de tecnologias da educação à distância.** 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, UFSC, Florianópolis, 2002.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã.** 5. ed. Tradução de Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LAPASSADE, Georges. **Grupos, organizações e instituições.** Trad. Henrique Augusto de Araújo Mesquita. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** Trad. Patrícia Chitone Ramos Reuillard. Porto Alegre: Artmed, 2003. Lisboa: Gradiva, 1998.

LOURENZO, A. Tendências e desafios no desenvolvimento de adultos. *In: CASARINI, F. G.; BAUMGARTNER, M. (Orgs.). Educação Corporativa: da teoria à prática.* São Paulo: Editora Senac, 2012.

MAGINN, M. D. **Eficiência no trabalho em equipe.** São Paulo: Nobel, 1996.

MC GREGOR, Ian; LITTLE, Brian R. Personal projects, happiness, and meaning: on doing well and being yourself. **Journal of personality and social psychology**, v. 74, n. 2, p. 494, 1998.

MEISTER, D. **Behavioral foundations of system development**. New York: Willey, 1976.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa**. São Paulo: Makron, 1999.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo de estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, p. 257-272, 1985.

MORETTI, S. L. A. Gerenciamento da competitividade através da educação corporativa. **Revista Administração em Diálogo**, n. 3, 2001. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/899>. Acesso em: 22 de abril 2019.

MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano**. 7. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.

MOTA, Márcia Maria Peruzzi Elia. Metodologia de pesquisa em desenvolvimento humano: velhas questões revisitadas. **Revista Psicologia em Pesquisa**, v. 4, n. 2, 2010.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MUCCHIELLI, Roger. **O Trabalho em Equipe**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

MUNDIM, Ana Paula Freitas, Ricardo, Eleonora Jorge. (Orgs.). **Educação Corporativa, Fundamentos e Práticas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

PAULILO, Maria Angela Silveira. A pesquisa qualitativa e a história de vida. **Serviço social em revista**, v. 2, n. 1, p. 135-145, 1999.

PEREIRA, M. A. **Educação Corporativa: a utilização das novas tecnologias em busca da qualidade profissional**. Projeto de Pesquisa, Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2010.

POZO, Juan Ignacio. **Aprendizes e Mestres**: a nova cultura da aprendizagem. Porto Alegre: Artmed, 2002.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. REDMAN, W. **Técnicas para o facilitador de equipes**. São Paulo: Clio Editora, 1996.

RIBEIRO, Kalina Lígena Lira de Miranda. Mudanças sobre a Cultura Organizacional no processo de transição de Banco Estadual para Banco Privado. 2008. 144 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2008.

ROCHA, Marcia. **Revista Você S.A.**, São Paulo, p. 54-63, abr./jun. 2003.

RODRIGUES, Aroldo; ASSMAR, Eveline Maria Leal; JABLONSKI, Bernardo. **Psicologia Social**. 24. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração**: guias de estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUANO, Alessandra Martinewski, **Gestão por competências**: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SACOMANO NETO, Mario; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Estrutura Organizacional e Equipes de Trabalho: estudo da mudança organizacional em quatro grandes empresas industriais. **Revista Gestão & Produção**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 136-145, agosto 2000.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: a arte e prática da organização que aprende. 26. Ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2010.

SILVA, R. B. **Grupos de Trabalho**. Texto distribuído na disciplina de comportamento organizacional do curso de administração ambiental da universidade IES - AM, no ano 2000. Coletado pelo grupo de estudo formado na disciplina Desenvolvimento de Recursos Humanos, da professora Eloise Helena Livramento Delagnello, da 9ª fase do Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, no ano de 2003.

SILVA, Régis Nei Rodrigues da. **A educação corporativa no Banco do Brasil como elemento para o crescimento profissional**. Porto Alegre: [s.e.], 2007.

SILVEIRA, Mauro. Trabalhar em equipe sempre é bom? **Você S.A.**, São Paulo, n. 22, p. 32-47, abril 2000.

SILVÉRIO, Maria Regina; PATRÍCIO, Zuleica Maria. O processo qualitativo de pesquisa mediando a transformação da realidade: uma contribuição para o trabalho de equipe em educação em saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 12, p. 239-246, 2007.

SMITH, S. **Monte sua equipe**: guia prático e conciso sobre as técnicas essenciais para aprimorar o trabalho em equipe. São Paulo: Clío Editora, 1998.

SOUZA, C. T. **Equipes**: estamos preparados? Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br>>cesso em: 20 maio 2019.

SOUZA, P. R. A. **Revolução gerenciada**: educação no Brasil 1995-2002. São Paulo: Prentice- Hall, 2006.

SUN TZU. **A arte da guerra**. Porto Alegre: L&PM, 2005.

TARAPANOFF, K. Panorama da educação corporativa no contexto internacional. *In*: **Educação Corporativa: contribuição para a competitividade**, Brasília, Petróleo Brasileiro e CNI, 2004.

TIMÓTEO, M. O. Princípios e práticas de educação corporativa no tribunal de contas da união. 2009. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Gestão da Educação Corporativa). Brasília: Universidade Gama Filho, 2009.

TONET, Helena *et al.* Desenvolvimento de equipes. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Pesquisa qualitativa. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. p. 116-173.

WAGNER III; J. A.; HOLLENBECK, J. A. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 1999.

WALTON, J. **Strategic Human Resource Development**. London: Pitman, 1999.

WELLINS, R. S.; BYHAM, W. C.; WILSON, J. M. **Equipes Zaap!** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

Yin, R. **Case study research**: design and methods. Newbury Park, CA: Sage, 1984.

ANEXO A – PERGUNTAS DA PESQUISA EXPLORATÓRIA, QUALITATIVA-QUANTITATIVA

Meu nome é Adriane P. Matiazzo, acadêmica do curso de Gestão de Recursos Humanos. Estou realizando esta pesquisa de Educação Corporativa e desenvolvimento de equipes, no processo de inter-relação entre os dois.

Este questionário é integrante da disciplina de Projeto Integrador de conclusão do curso e trata de identificar a importância da educação corporativa no desenvolvimento das equipes de trabalho. A aplicação deste questionário será somente para o meu trabalho de conclusão de curso de Gestão de recursos Humanos. Há total sigilo das informações.

Desde já agradeço pela atenção.

Questionário:

- 1) Qual a sua profissão?
- 2) Qual sua faixa etária?
- 3) Qual seu gênero?
- 4) Qual seu grau de escolaridade?

Educação Corporativa

- 5) Você acredita que sua organização se preocupa ou se propõem a desenvolver suas capacidades técnicas profissionais?
- 6) Sua corporação estimula sua criatividade na função que desempenha?
- 7) Sua organização oferece atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso?
- 8) Você acha que a organização onde, atua tem interesse no seu desenvolvimento contínuo de aprendizagem?
- 9) Você considera que os treinamentos que você realiza trazem resultados para a organização que você trabalha?

Equipe organizacional

- 10) Na sua organização, quando realiza trabalho em equipe, você sabe quais metas e objetivos deverão ser alcançados?
- 11) Quando é realizado trabalho em equipe, você sabe quais são suas funções, dentro dessa equipe?
- 12) A organização disponibiliza recursos para suas tarefas em equipe?
- 13) Sua organização reconhece os sucessos individuais e de sua equipe?
- 14) Você possui autonomia para o desenvolvimento da sua função dentro da equipe?
- 15) Quando realiza um trabalho em equipe, os participantes partilham a liderança de maneira equilibrada?
- 16) Você acredita que o trabalho em equipe proporciona resultados que aumentam a reputação da empresa?
- 17) Você considera que o trabalho em equipe propicia crescimento intelectual e profissional a você?
- 18) Você acredita que dentro de uma organização é possível trabalhar em equipe sem o uso de um processo contínuo de aprendizagem?