



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Tatiane Vargas Trindade

Mestranda em Gestão Educacional na Universidade do Vale do Rio dos Sinos
tatianevargas@ymail.com.

Ederson Luiz Locatelli

Doutor
Professor na Universidade do Vale do Rio dos Sinos
elocatelli@unisinos.br



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

RESUMO

O trabalho é parte integrante de um projeto de pesquisa do curso Mestrado Profissional de Gestão Educacional, em fase inicial de construção, o qual tem como tema de investigação a Universidade Corporativa. Este estudo tem como objetivo realizar um mapeamento do processo de desenvolvimento profissional e competências organizacionais dos profissionais de uma empresa da área de tecnologia da informação. Em relação à metodologia, trata-se de uma pesquisa exploratória, cujo método de procedimento, se caracteriza como um estudo de caso. A coleta de dados adotada neste estudo é a técnica de observação direta intensiva, com uso de entrevista. A pesquisa classifica-se como qualitativa, quanto a sua natureza, pelas suas características descritivas dos resultados. Para se manter competitiva no mercado, a organização precisa primar sempre pela melhoria da qualidade dos produtos e serviços prestados, bem como incentivar os profissionais a buscarem o aperfeiçoamento contínuo. A Universidade Corporativa tem o papel de articuladora no desenvolvimento dos profissionais, tanto na preparação para desempenharem a sua atividade-fim, quanto no processo de estimulá-los a estarem sempre buscando a qualificação.

Palavras-chave: desenvolvimento profissional. educação corporativa. universidade corporativa. gestão por processos.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

THE PROFESSIONAL DEVELOPMENT PROCESS IN AN INFORMATION TECHNOLOGY COMPANY

ABSTRACT

This work is an integral part of a research project of the Professional Master's Degree in Educational Management, in the initial phase of construction, which has the Corporate University as a research theme. This study aims at carrying out a process of professional development and organizational skills of companies in the area of information technology. Regarding the methodology, this is an exploratory research, more specifically, a case study. The data collection adopted in the study is the intensive direct observation technique, using interviews. Regarding its nature, the research is classified as qualitative, due to the results' descriptive characteristics. In order to remain competitive in the market, a company needs to excel quality of its products and services, as well as to encourage professionals to continuously improve. The Corporate University has a role of articulator in the process of developing professionals, both in preparing them to perform their activities and in stimulating them to always seek qualification.

Keywords: *professional development. corporative education. corporate university. management process.*



1 INTRODUÇÃO

Com os avanços tecnológicos e as mudanças no cenário econômico, político e social, em nível nacional e mundial, torna-se um grande desafio para as organizações se manterem competitivas no mercado. Nesse contexto, e cada vez mais, a identificação de competências essenciais e o capital intelectual têm se destacado como diferenciais frente ao mercado. É nesse âmbito que a educação corporativa vem contribuir, desenvolvendo as competências, compostas por conhecimentos, habilidades e atitudes.

O trabalho é parte integrante de um projeto de pesquisa do curso Mestrado Profissional de Gestão Educacional, que está em fase inicial de construção, o qual tem como tema Universidade Corporativa. Este estudo tem como objetivo realizar um mapeamento do processo de desenvolvimento profissional e competências organizacionais, especificamente dos perfis de especialista e operacional do setor de atendimento ao cliente, no contexto de uma empresa da área de tecnologia da informação.

A escolha do campo empírico da pesquisa foi motivada pela relação profissional entre a empresa e a pesquisadora. A instituição pesquisada é do segmento da tecnologia da informação, atuando no desenvolvimento de softwares de gestão e na prestação de serviços. A empresa possui mais de 20 anos de experiência e está sediada na região do Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul. O seu quadro funcional conta com 130 colaboradores, distribuídos nos perfis de Gestão, Administrativo, Especialista de Desenvolvimento, Especialista de Atendimento, Operacional de Desenvolvimento e Operacional de Atendimento.

O trabalho está estruturado em 6 seções, organizadas da seguinte maneira: a introdução é seguida das seções 2 e 3, em que é apresentado o referencial teórico; na seção 4, é descrita a metodologia e, na seção 5, é apresentado o processo estudado. Por fim, na seção 6, são apresentadas algumas considerações finais desta pesquisa, que está em fase inicial.

2 A EDUCAÇÃO CORPORATIVA: CONCEITOS BÁSICOS

No Brasil, a educação corporativa surge na década de 1990, tendo seu primeiro registro em 1992, com a Universidade Corporativa (UC) da Academia Accor. Ao final desse período, já havia em torno de 10 Universidades Corporativas no País. O mercado globalizado e a



necessidade de investimentos em qualificação profissional auxiliam na disseminação expressiva do conceito e na conscientização da importância da educação como diferencial competitivo para a organização, elevando, assim, o interesse nas atividades da Educação Corporativa, fator que resulta na adesão de muitas empresas à implantação de Universidades Corporativas. (EBOLI et al., 2010).

A Educação Corporativa percorre um caminho inverso, levando a escola para dentro da empresa. Tem como objetivo desenvolver os profissionais, não somente para estarem aptos ao trabalho, mas também para ampliarem suas qualificações e vivenciarem a cultura de educação continuada. Além disso, o incentivo do compartilhamento de conhecimento entre os indivíduos promove aprendizagem mútua, gerando novos conhecimentos – fator que resulta em inovações para a organização, bem como na solução de problemas empresariais.

Segundo Eboli et al. (2010), os programas de educação sempre aconteceram nas organizações, porém eram limitados ao nível mais elevado da cadeia hierárquica. Os funcionários, em geral, recebiam apenas treinamentos pontuais para sua função, por meio dos programas tradicionais da área Treinamento & Desenvolvimento (T&D). A Educação Corporativa (EC), que também é equivalente ao termo Universidade Corporativa (UC), tem um conceito mais amplo, pois há a preocupação em atingir todos os profissionais da empresa, dando direcionamento e força estratégica à formação das pessoas.

A educação corporativa é um sistema de aprendizagem com foco nos colaboradores para que estes desenvolvam as competências, técnicas e comportamentos, de modo que estejam em sintonia com as metas e os objetivos da organização e para que essa formação provoque neles um anseio de aprender, de conhecer e de transformar seu trabalho e suas carreiras. (MONTEIRO, 2014). Segundo Eboli et al. (2010, p. 144), “A Universidade Corporativa é um sistema estratégico e integrado de formação de pessoas que requer revisões periódicas. O envolvimento dos líderes em todas as etapas do projeto, é crucial para o sucesso de uma UC”.

Para Meister (1999, p. 29), A Universidade Corporativa é “um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização”. Assim, a educação constitui-se na empresa como um diferencial estratégico, pois quem não está se atualizando e, mais do que



isso, revendo criticamente seu posicionamento diante das conquistas e das opções tecnológicas está superado.

Contudo, o foco da empresa não se restringe ao colaborador interno, visto que as organizações estão expandindo o público-alvo para promoção do aprendizado, incluindo todos os envolvidos da sua cadeia de valor – ou seja, clientes, fornecedores, colaboradores e parceiros. Porém, a capacitação é voltada para as características e os benefícios do seu negócio, alinhados à estratégia da organização. Assim, o desenvolvimento da educação corporativa tem atualmente um elevado grau de importância e é primordial para a sustentação da vantagem competitiva. (MEISTER, 1999).

O processo de desenvolvimento das competências organizacionais, segundo Fleury e Fleury (2001), inicia pela aprendizagem individual. Nesse contexto, o modo como o indivíduo aprende é um processo complexo; trata-se de um conjunto de elementos internos do ser, os quais geram o aprendizado e constituem uma personalidade. Cada pessoa tem uma forma exclusiva de aprender, seja por meio de leitura, de prática de exercícios, da compreensão auditiva ou da produção oral, bem como por meio de símbolos ou emoções. Porém, a passagem da aprendizagem individual para organizacional segue um fluxo de aprendizagem, que passa do nível individual para o grupo e segue para o nível organizacional.

As competências individuais, segundo Leme (2005), desdobram-se em três pilares do saber: Conhecimento, Habilidade e Atitude – chamados conjuntamente de CHA. O Conhecimento abrange o saber, ou seja, conhecimentos adquiridos de conceitos, teorias, materiais didáticos, livros, formação acadêmica, dentre outras informações, possuindo-se o conhecimento de como fazer. A Habilidade concerne ao saber fazer, ao conhecimento prático ou expertise. É a capacidade de aplicar os conhecimentos adquiridos, de pôr em prática o que foi aprendido. Por fim, a Atitude refere-se ao querer fazer, à ação, a qual impulsiona o indivíduo a praticar o conhecimento adquirido e as habilidades desenvolvidas. Segundo Lana e Ferreira (2007, p. 3):

A gestão por competências deve ser um processo contínuo e estar alinhada com as estratégias organizacionais. Sua adoção implica em redirecionamento das ações tradicionais da área de gestão de pessoas, tais como: recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e avaliação de desempenho. Também implica na



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

formalização de alianças estratégicas para capacitação e desenvolvimento das competências necessárias ao alcance de seus objetivos.

Os novos conhecimentos surgem dos indivíduos, por meio da absorção e do processamento de informações e conhecimentos advindos do ambiente interno e externo. Assim, eles são transformados em conhecimentos para a empresa, ou seja, em conhecimento organizacional. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

3 GESTÃO POR PROCESSOS

Neste estudo, o mapeamento do processo faz-se necessário para diagnosticar quais são as ações que a empresa vem fazendo e, assim, poder propor um novo desenho, considerando todas as características que são necessárias para a formalização de uma Universidade Corporativa. Portanto, nesta sessão, será discutida a gestão por processos.

Para iniciar a discussão, o conceito de processo é apresentado por Oliveira, D. (2006) como um conjunto sistematizado de tarefas organizadas em uma sequência lógica, que tem o objetivo de atender às necessidades do cliente, seja ele interno ou externo. Por meio da administração dos processos, da suas técnicas e metodologias, busca-se inicialmente a melhoria do negócio, com a finalidade de gerar um diferencial competitivo no mercado, bem como de explorar novos negócios, para assim manter e superar o seu patamar.

Os processos são passos definidos para descrever uma tarefa, os quais são minuciosamente detalhados, de forma que sejam úteis para auxiliar no planejamento e na execução de uma atividade. Os processos organizacionais de uma empresa são atividades coordenadas que envolvem pessoas, procedimentos, recursos e tecnologia. (OLIVEIRA, S., 2006).

A gestão por processos consiste em um modelo de gestão que tem, como base, a perspectiva interna e externa da organização. Para adotar o modelo de gestão por processo, parte-se da identificação da missão ou negócio – ou seja, por que a empresa existe? Qual a sua finalidade? Essas definições devem ser claras. O próximo ponto a ser mapeado são os processos, dentre eles, os mais críticos e impactantes aos negócios e ao cliente. Segue-se, então, para o reconhecimento dos recursos utilizados e necessários para a produção ou prestação de serviços que são ofertados aos clientes. A geração de valor é o que o fornecedor oferece aos seus clientes,



devendo ser identificados os atributos essenciais da entrega. Além disso, todo o fluxo de informação, atividades e desenvolvimento do produto precisam ser geridos, de forma a garantir a satisfação do cliente. (OLIVEIRA, D., 2006).

Embora a gestão por processos estabeleça padrões de planejamento, execução e controle das atividades, não se trata de burocratizar a operação, mas sim de organizá-la com equilíbrio e bom senso, podendo haver flexibilidade organizacional. (OLIVEIRA, D., 2006).

Um outro fator importante na gestão por processos é pensar a organização como sistema, ou seja, adotar o pensamento sistêmico, que busca entender o todo do processo, auxiliando na identificação e na interpretação da real situação. Em relação à sua hierarquia, os processos apresentam, no topo da pirâmide, o macroprocesso, representado pelo sistema organizacional; abaixo, vem o processo, que consiste no conjunto de atividades de uma determinada área; em seguida, estão os subprocessos, que são as respectivas atividades; e, por fim, o há microprocesso, que são as tarefas desse conjunto. (OLIVEIRA, D., 2006).

4 MÉTODO DE PESQUISA

Em relação ao objetivo geral do trabalho, trata-se de uma pesquisa exploratória, por buscar “maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito” (GIL, 2006, p. 41). O método de procedimento adotado na pesquisa se classifica como um estudo de caso, por possuir características metodológicas flexíveis – ou seja, não há rigor metodológico, pois seu objetivo é ter a visão global do problema ou identificar os fatores que o influenciam. (GIL, 2006). Este estudo tem como objetivo realizar um mapeamento do processo de desenvolvimento profissional e competências organizacionais dos profissionais de uma empresa da área de tecnologia da informação, localizada no estado do Rio Grande do Sul.

A técnica de coleta de dados adotada neste estudo foi a técnica de observação direta intensiva, que utiliza, como instrumento de coleta de dados, a entrevista individual e em grupo, com registro a partir de um roteiro, semiestruturado ou não estruturado, sobre um determinado assunto. (MARCONI; LAKATOS, 2006). O instrumento de coleta dos dados adotado foi a entrevista semiestruturada, aplicada em um grupo na área responsável pela organização dos treinamentos da empresa pesquisada, a qual teve duração de 1 hora. Foi solicitado aos entrevistados que elucidassem livremente todo o processo de planejamento do desenvolvimento



dos profissionais da empresa, indicando como isso é realizado na organização atualmente. Dentro do contexto, foram feitos alguns questionamentos, tais como: quando o profissional ingressa na empresa, é feito um plano de desenvolvimento individual? Como é o planejamento das formações? Quais modalidades de ensino são ofertadas? Quais são os recursos envolvidos? Como são solicitadas as formações? Quem são os envolvidos e quais são os seus papéis no processo (*stakeholders*)? Qual a didática aplicada? Como são avaliadas as formações? Os envolvidos recebem certificados ao final da formação?

A pesquisa classifica-se como qualitativa, quanto à sua natureza, pelas suas características descritivas (descrevendo as experiências vivenciadas) e por concentrar-se no processo de investigação. Nesse contexto, o ambiente natural é a fonte de dados, cujos resultados são construídos a partir das informações extraídas da investigação. (GIL, 2006). Foi realizado o diagnóstico e a identificação do processo crítico de desenvolvimento organizacional, optando-se por fazer um mapeamento do processo de treinamento para um determinado perfil de profissional.

4.1 ETAPAS DA PESQUISA

Na primeira etapa da pesquisa, foi realizada a escolha do perfil dos profissionais e da área de atuação a ser mapeada. Na segunda etapa, foi feita a coleta de dados, por meio de entrevista com o departamento de Desenvolvimento Humano Organizacional (DHO) – que é área responsável pelos treinamentos na empresa –, para identificar o processo realizado atualmente. Na terceira etapa, foi realizado o mapeamento das atividades do processo de desenvolvimento do profissional, demonstrado no Quadro 1. O mapeamento do fluxo do processo completo foi transcrito em formato de fluxograma, com uso da ferramenta Bizagi, o qual é apresentado na Figura 1. E, por fim, realizou-se o diagnóstico como resultado final da pesquisa.



4.2 PERFIL DOS PARTICIPANTES

A empresa objeto deste estudo é do seguimento de Tecnologia da Informação. A área de atuação escolhida foi a de atendimento ao cliente, em que optou-se em realizar o mapeamento do processo de desenvolvimento apenas dos profissionais dos perfis Operacional e Especialista. O perfil Operacional compreende os profissionais que realizam o suporte técnico na empresa, realizando atendimento remoto ao cliente, para resolução de problemas e esclarecimento de dúvidas dos usuários do ERP. O perfil Especialista abrange os profissionais que realizam a prestação de serviço in loco no cliente, realizando atendimento para atender a uma demanda específica de negócio ou do ERP.

A coleta de dados foi realizada com a área de Desenvolvimento Humano Organizacional. Foi aplicada entrevista aos analistas de Recursos Humanos, que respondem pelo processo.

5 O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Na empresa pesquisada, o desenvolvimento dos profissionais acontece por meio de treinamento, o qual consiste no processo crítico mapeado neste trabalho. Os objetivos desse processo estão alinhados com as estratégias da empresa e com as necessidades de desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais do colaborador para o desenvolvimento da sua atividade, com foco na operação. Sua importância está na necessidade de preparar o profissional para o melhor desempenho e qualificação do trabalho, em negócio educacional, ferramentas e sistemas.

A identificação da necessidade de desenvolvimento profissional é percebida pelos gestores, os quais são os responsáveis pela área do profissional e são os demandantes das solicitações de treinamentos. As formações, quase que na totalidade, acontecem na modalidade presencial, na própria empresa, e são ministradas pelos profissionais da área de atuação.

Para o diagnóstico e a identificação do processo crítico de desenvolvimento organizacional, conforme suprarreferidos, optou-se em fazer um mapeamento do processo de treinamento para os perfis de Especialista e Operacional da área de atendimento ao cliente da



empresa pesquisada. Para esse diagnóstico, foi realizada entrevista semiestruturada com a área responsável pela organização dos treinamentos da empresa, denominada Desenvolvimento Humano Organizacional (DHO).

Foi relatado pelos entrevistados que não há um plano de desenvolvimento individual para os profissionais, pois o colaborador, ao ingressar na empresa, é inserido em um programa de formação inicial, com duração de um mês. Nesse programa, o profissional é capacitado na dimensão técnica e operacional do sistema, bem como recebe noções de comportamento para atendimento ao cliente. Trata-se de um treinamento presencial, com aulas expositivas e práticas, incluindo uso de laboratório. Os profissionais também têm contato com o universo empírico do trabalho, por meio de experiência prática com acompanhamento dos colegas e/ou coordenador.

Concluída a formação inicial, o profissional é inserido em seu posto de trabalho. A partir desse estágio, não há mais nenhum planejamento de desenvolvimento para o colaborador na sua função e/ou na carreira. Acontecem, esporadicamente, formações continuadas, com vistas à transferência de um novo conhecimento, para uma operação específica.

As demandas de novas formações são identificadas pelo gestor de acordo com a estratégia da empresa e a necessidade relativa ao desenvolvimento da atividade-fim de um processo, de um cliente ou dos interesses da gestão e da organização. A formação é denominada de “treinamento” e, em geral, acontece na modalidade presencial, nas dependências da empresa, sendo ministrada pelos profissionais da entidade. O processo de treinamento foi mapeado, detalhando suas atividades para identificação do processo crítico, apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Atividades do processo.

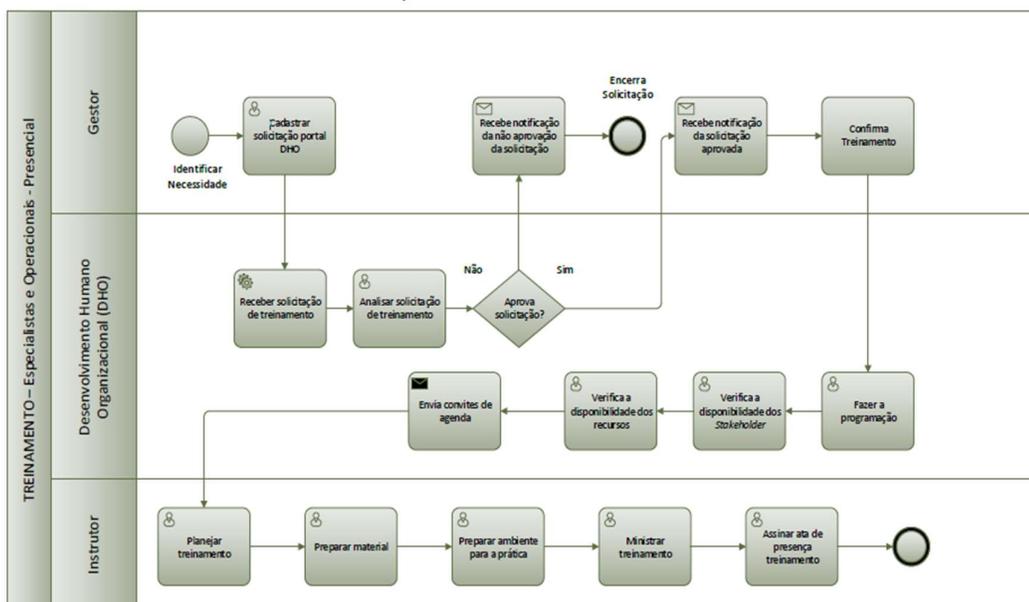
Macroprocesso	Desenvolvimento Profissional e Organizacional
Processo	Treinamento: Especialista e Operacional Atendimento Modalidade presencial
Subprocesso	Identificar a necessidade de desenvolvimento do colaborador
	Cadastrar no portal DHO a solicitação de treinamento
	Receber a solicitação de treinamento
	Analisar a solicitação de treinamento
	Aprovar a solicitação de treinamento no portal DHO?
	Receber a notificação da aprovação ou não aprovação da solicitação de treinamento
	Preparar o programa do treinamento
	Consultar a disponibilidade dos <i>stakeholders</i> (instrutor e participantes)

Consultar a disponibilidade de local
Enviar os convites nas agendas
Planejar com o instrutor
Preparar material
Preparar ambiente para atividade prática
Ministrar o treinamento
Assinar ata de treinamento

Fonte: Autores (2017).

Como ferramenta de gestão de processos, foi criado um fluxograma do processo para análise das atividades e processo crítico, representado pela Figura 1.

Figura 1 – Fluxograma do processo de treinamento: Especialista e Operacional Atendimento, modalidade presencial



Fonte: Autores (2017).

Os recursos necessários no processo estão relacionados ao capital humano – representado pela equipe de Desenvolvimento Humano Organizacional, que tem o papel de articulador dos treinamentos – e à equipe de Consultores, que ministrarão os treinamentos. Os recursos tecnológicos utilizados são sistema de solicitação da demanda, sistema ERP, computadores, e-mail, telefone, Microsoft Office e Internet.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio do mapeamento do processo de desenvolvimento dos profissionais da área de atendimento, dos perfis operacional e especialista, foi possível ter uma visão sistêmica dessa dinâmica e identificar o processo crítico.

Ao analisar os dados coletados, inicialmente, percebeu-se que não existe um programa individual de desenvolvimento do profissional, pois a formação é reativa. O gestor da área identifica a necessidade de formação do seu colaborador e solicita a formação ao DHO, a qual tem como foco a atividade principal do profissional, ou relaciona-se a uma nova demanda da empresa. A organização não tem um calendário de formações organizado durante o ano para que os profissionais possam escolher o curso com antecedência, visto que esses treinamentos são organizados somente mediante demanda.

O DHO da empresa é o responsável por organizar os recursos necessários para a formação, porém todo planejamento do programa e das aulas ficam a cargo do instrutor convidado, o qual é um profissional da mesma área. Sendo assim, não há uma padronização de modelos de treinamento ou de recursos, pois cada instrutor organiza a atividade ao seu modo. Os treinamentos são presenciais e ocorrem na própria empresa, sendo que cada dia e horário é previamente agendado. Os profissionais somente recebem comprovante de participação quando solicitado.

Em relação à avaliação dos resultados, não se realiza prova de apropriação de conteúdo, nem pesquisa de satisfação do treinamento.

Conclui-se que a empresa possui um modelo de formação com características de centro de treinamento tradicional, o qual é reativo e tem como principal objetivo treinar o funcionário para uma atividade específica, na modalidade presencial. O processo é extremamente engessado e sem incentivo ou estímulo para os profissionais buscarem conhecimento. Em relação à eficácia das formações, não há indicadores, pois não se solicita nenhum tipo de avaliação aos participantes.

Para a empresa se manter competitiva no mercado em que atua, de modo a melhorar a qualidade dos seus produtos e serviços prestados, é necessário incentivar os profissionais a buscarem o aperfeiçoamento contínuo, de forma que isso se torne uma prática e não apenas um



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

cumprimento de deveres. O capital intelectual é o bem mais valioso e essencial para a organização, e a empresa deve estar consciente disso.

A Universidade Corporativa tem o papel de articuladora no desenvolvimento dos profissionais, tanto na preparação para desempenharem a sua atividade-fim, quanto no processo de estimulá-los a estarem sempre buscando a qualificação. A UC é considerada um diferencial estratégico e competitivo frente ao mercado, devido ao seu sistema de aprendizagem, que visa a desenvolver competências, técnicas e comportamentos dos profissionais, sempre em sintonia com as metas e os objetivos da organização. Isso ocorre por meio de incentivo ao compartilhamento de conhecimento entre os indivíduos, de modo que eles aprendam uns com os outros, gerando novos conhecimentos, fomentando inovações e contribuindo para a resolução de problemas na organização.

REFERÊNCIAS

EBOLI, Marisa. Fundamentos e evolução da educação corporativa. In. EBOLI, Marisa et al. (Org.). *Educação corporativa: Fundamentos, evolução e implantação de projetos*. São Paulo: Atlas, 2010.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. Construindo o Conceito de Competência. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba. v.5, 2001. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65522001000500010&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em 10 out.2017.

GIL, Antônio Carlos. *Como Elaborar Projeto de Pesquisa*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LANA, Manuela Sampaio; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. Gestão por competências: impactos na gestão de pessoas. *Estação Científica Online*, Juiz de Fora, n. 04, p. 1-18, 2007.

LEME, Rogerio. *Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS Eva Maria. *Fundamentos de Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 176-225

MEISTER, J. C. *Educação corporativa*. São Paulo: Makron Books, 1999.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

MONTEIRO, Carlos. Universidades corporativas e universidades tradicionais: a migração de créditos. *Instituto MVC*, [S.l.], 2014. Disponível em <<http://www.intitutomvc.com.br/>> Acesso em: 10 out. 2017.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, Saulo Barbara. (Org.) *Gestão por Processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Administração de Processos: conceitos, metodologia, práticas*. São Paulo. Atlas, 2006.