



A IMPORTÂNCIA DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA PARA A VANTAGEM COMPETITIVA DAS ORGANIZAÇÕES

Viviane Möller de CARVALHO (PG ó Universidade Federal Fluminense - UFF)

RESUMO

Cada vez mais, as organizações passaram a priorizar o investimento em gestão de pessoas. A valorização das competências dos funcionários e de suas oportunidades de aprendizagem se tornaram aspectos centrais. Para além do aprimoramento de equipes visando seu alto desempenho, a educação corporativa passou a ser reconhecida como um processo de capacitação profissional que agrega valor à empresa e eleva sua vantagem competitiva. Ela permite a formação de profissionais munidos de conhecimentos que podem ser aplicados de forma a oferecer retorno ao negócio. É uma maneira eficaz de produzir, armazenar e disseminar conhecimento acumulado ao longo do tempo, com o propósito de transformar a organização em um local de aprendizagem contínua. O presente artigo tem como objetivo debater conceitualmente a educação corporativa e sua importância. A justificativa para a escolha do tema consiste em sua contemporaneidade e pertinência no ambiente profissional, além das contribuições para o âmbito acadêmico. O método de pesquisa é bibliográfica, com análise de natureza qualitativa.

Palavras-chave: Educação corporativa. Vantagem competitiva. Desenvolvimento profissional.

1. INTRODUÇÃO

Cada vez mais, as organizações passaram a priorizar o investimento em gestão de pessoas. A valorização das competências dos funcionários e de suas oportunidades de aprendizagem se tornaram aspectos centrais. Desse modo, a educação corporativa e a gestão estratégica de recursos humanos são temas de relevância para as organizações bem-sucedidas, que entendem o papel fundamental das pessoas para o desempenho e a inovação.

Devido à necessidade de se desenvolver permanentemente e de manter o posicionamento de mercado já conquistado, as empresas precisam alcançar o maior nível de excelência possível em sua área de atuação. Para tal, devem investir no desenvolvimento do conhecimento e na valorização do capital humano como aspectos principais do processo de produção.

A educação corporativa permite a formação de profissionais munidos de conhecimentos que podem ser aplicados de forma a oferecer retorno ao negócio. É uma maneira eficaz de produzir, armazenar e disseminar conhecimento acumulado ao longo do tempo, com o propósito de transformar a organização em um local de aprendizagem contínua. A educação

passa a ultrapassar o ambiente da sala de aula e conjuga novas possibilidades, adequando-se às necessidades da empresa (Costa, 2002).

Nesse contexto, este artigo tem como objetivo estabelecer uma discussão sobre a importância da educação corporativa para a vantagem competitiva das organizações, interrogando qual o papel da educação e do aprendizado como um instrumento de desenvolvimento de processos e pessoas.

Para tanto, os objetivos específicos serão definir um panorama geral sobre a educação, sua importância e um breve histórico a fim de embasar o debate. Em seguida, a educação corporativa será abordada em seu histórico e importância. Por fim, será discutido o papel da educação corporativa dentro das organizações e sua presença como instrumento de vantagem competitiva.

O método de pesquisa é de natureza qualitativa e de abordagem exploratória através de pesquisa do tipo bibliográfica para colher e avaliar os dados (Gil, 2008).

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 A EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Conforme destacam Furtado *et al* (2007), as práticas em gestão de pessoas explicitam qual é a filosofia da empresa em relação aos seus funcionários, tanto em termos sociopolíticos quanto econômicos. Isso se torna especialmente relevante quando se consideram os investimentos em capacitação. No passado, o processo taylorista-fordista tinha como objetivo capacitar os trabalhadores especificamente às tarefas que executavam e aos cargos que ocupavam. No atual contexto privilegiador do conhecimento, a adaptação deve ser relativa à organização como um todo. Aniceto (2009) destaca que a formação dos trabalhadores passa a ser vista como um elemento estratégico, ou melhor, instrumental aos interesses das empresas (p.6).

A gestão flexível impactou fortemente o comportamento das organizações. O que antes era estruturado de maneira vertical, hierárquica e centralizada, tornou-se horizontal, matricial e descentralizada. Segundo Cezar e Ribas (2006),

Se no primeiro momento da administração, quando a produção era padronizada e centralizada, tínhamos por resultado um trabalho alienante vinculado a uma tecnologia com automatização rígida e envolvimento humano banalizado e rotineiro, em um segundo momento os novos modelos de gestão trouxeram uma produção orientada para a flexibilidade, diversificação e autonomia, apoiada na tecnologia com automação flexível, a qual demanda um perfil de trabalho com conhecimento ampliado e capacidade para atuar como gestor da atividade. (p.2)

Le Boterf (2003) observa que a automatização levou à padronização de normas de qualidade e custo, e agora a vantagem competitiva se vincula às competências.

Entretanto, Roglio (2002) atenta para o fato de ser muito difícil falar em aprendizagem coletiva ou em equipe quando não há a participação de todos os envolvidos desde a definição dos objetivos e dos caminhos que precisam ser trilhados para alcançá-los (p.278). Este pensamento é coadunado por Ruas *et al* (2005), que ressaltam a importância da participação dos responsáveis pelo treinamento e dos participantes, sem os quais a aprendizagem coletiva é inviável, pois se torna deficiente.

A maior parte das organizações são estruturadas e gerenciadas de tal maneira que dificultam a aprendizagem. Soma-se a isso o modo como se definem os cargos. Mesmo que tenhamos profissionais eficientes e dispostos a aprender, as barreiras são preponderantes (Senge, 1990).

Diante desse cenário, as Universidades Corporativas (UCs) vem se tornando interesse de cada vez mais organizações, substituindo aos poucos o tradicional centro de Treinamento e

Desenvolvimento (T&D). Éboli (2004) considera a UC uma ferramenta estratégica e, ainda, um dos pilares de uma gestão empresarial bem-sucedida.

Segundo Rosenberg (2002), essa ocorrência é explicada pela necessidade que as empresas possuem em estender o treinamento até os níveis mais altos da empresa. Elas estão nomeando os executivos do aprendizado ou os executivos do conhecimento com acesso ao topo da empresa, onde estes novos líderes procuram demonstrar uma ligação entre investimentos na aprendizagem e estratégia comercial. Além disso, criam e mantêm uma cultura de criação e de compartilhamento do conhecimento.

Nesse tipo de atuação, é possível estabelecer uma atmosfera de aprendizagem assegurando que o que foi aprendido será incorporado aos processos e decisões futuras da empresa. Marion (2011) define que a educação corporativa pode ser avaliada como uma estratégia da empresa e na competição entre empresas onde, em decorrência da globalização, se influenciam umas as outras. Assim, a educação corporativa se torna um diferencial para a empresa, transformando oportunidades em negócios, uma vez que o conhecimento está nas pessoas e são elas que movimentarão a empresa.

2.1.1 Breve Histórico da Educação Corporativa

O tema da educação corporativa tem ganhado cada vez mais espaço, nas empresas e universidades. Éboli (2004) afirma que em todo o Brasil inteiro, tenho participado de inúmeras bancas de defesa de dissertações de mestrado e teses de doutorado no tema.

A educação corporativa é um conceito recente no Brasil. Surgido nos anos 90, somente a partir dos anos 2000 é que as empresas brasileiras passaram a utilizá-lo, como uma evolução do que se costumou chamar de treinamento e desenvolvimento (Éboli, 2004; Palmeira, 2008). Com o aumento da competitividade, a educação passa a ter um papel mais relevante junto à necessidade de adequar os profissionais à nova realidade e qualificá-los na própria empresa. Desse modo, atualmente, diversas organizações já separam a área de RH daquela responsável pelas atividades de educação corporativa. Entendem que esta é uma área que demanda atenção especial e seu desenvolvimento não precisa estar diretamente atrelado às demais atividades em gestão de pessoas.

Para Meister (1999, apud SANTOS, 2004), a educação corporativa busca estruturar o processo de aprendizagem em íntima correlação aos objetivos estratégicos da organização, e traduz:

Um guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e a educação de funcionários, clientes e fornecedores, buscando otimizar as estratégias organizacionais, além de um laboratório de aprendizagem para a organização e um pólo de educação permanente. (p.8)

No passado, o processo taylorista-fordista tinha como objetivo capacitar os trabalhadores especificamente às tarefas que executavam e aos cargos que ocupavam. No atual contexto privilegiador do conhecimento, a adaptação deve ser relativa à organização como um todo. A formação dos trabalhadores passa a ser vista como um elemento estratégico, ou melhor, instrumental aos interesses das empresas (Aniceto, 2009, p.6).

Colbari (2007) questiona que as ações de qualificação e aprendizagem fazem parte da pressão que as organizações sofrem para formar equipes motivadas e com alto desempenho. A autora critica dois aspectos antagônicos desse processo: o reforço dos valores e da missão da organização junto às pessoas e a integração. O outro aspecto relaciona-se às competências e conhecimentos técnicos, acentuando a individualização e a diferenciação. Ambos estão integrados a identidade e aos objetivos da organização.

Nas décadas de 1960 e 1970, a educação se desenvolve com as universidades e escolas técnicas. Cruz (2010) comenta que ambas agiam sob a iniciativa e demanda da empresa. Na década seguinte, começam a surgir os setores de RH, que ficavam responsáveis pelo treinamento e desenvolvimento dos funcionários. A partir da década de 1990, as empresas começam a organizar as ações de capacitação, até um momento mais atual com a criação das Universidades Corporativas. Segundo Cruz (2010), significa um ajuste restrito da educação profissional às leis do mercado (p.343).

2.1.2 A Importância da Educação Corporativa

Éboli (2000) explica que diante deste novo cenário, as empresas buscam maior competitividade e profissionais mais capacitados, mas também redução de custos. A partir daí, surgem novas práticas em relação à gestão de pessoas e aos processos administrativos, para manter as pessoas mais satisfeitas dentro das organizações.

Algumas organizações se questionam em como reter os melhores funcionários, ou como evitar um alto número de evasões. Uma alternativa eficaz e vantajosa para essas questões é a implementação de um programa de educação corporativa dentro da própria organização, visando descobrir, capacitar, motivar e fomentar talentos para serem utilizados e assim suprir as demandas da empresa, possibilitando a redução de conflitos e de adaptação gerados pela entrada de novos funcionários à cultura organizacional vigente (Éboli, 2000).

Meister (1999) explica que a cada dia se torna um desafio ainda maior gerir os recursos humanos de uma empresa sem considerar a importância da educação corporativa. Não se trata simplesmente de uma forma de treinamento ou qualificação de mão de obra. A educação corporativa é mais que isso, é uma prática coordenada de gestão de pessoas e de conhecimento orientada através de uma estratégia organizacional de longo prazo.

A autora ainda comenta que, através da educação corporativa, é possível articular as competências individuais e coletivas, relacionando as práticas educacionais aos processos de inovação das empresas e à evolução do grau de competitividade de seus bens ou serviços.

Blois e Melca (2005) complementam dizendo que a educação corporativa é administrada por instituições conhecidas como "universidades corporativas" ou "universidades empresariais". Estas são instituições de ensino de níveis técnico e superior com graduação e pós-graduação vinculadas a empresas privadas e públicas. As universidades corporativas oferecem cursos técnicos específicos para funcionários. Estes cursos são customizados de acordo com as políticas e estratégias da empresa, reduzindo custos de treinamento e formando mão de obra de forma mais rápida.

Kraemer (2004) explica que o processo de aprendizagem é programado de forma compatível com os interesses, objetivos e estratégias da empresa. A maioria dos cursos é oferecida através da internet. É o campo de atuação da pedagogia empresarial. No Brasil, as universidades corporativas mais conhecidas são a Unicli (Universidade do Cliente), a Unibb (Universidade do Banco do Brasil) e as universidades da Petrobras e da Caixa Econômica Federal. Em termos internacionais, as *da Shell Oil Corporation* e da rede de hotéis Accor são consideradas as principais referências.

A universidade corporativa atua centralizando soluções de aprendizagem para cada público-alvo na empresa. Destacam-se também os custos mais baixos em comparação com as modalidades tradicionais de capacitação devido a fatores como a economia de escala.

2.1.3 Principais Características da Educação Corporativa

Martins (2004) ressalta a importância das estratégias pedagógicas em comparação a importância dada ao espaço físico de uma Universidade Corporativa, uma vez que a aprendizagem pode ser realizada também à distância.

Segundo Santos e Ribeiro (s.d.), a educação corporativa realizada pela modalidade à distância proporciona o aprendizado através do ambiente virtual. Uma das características mais dominantes desta forma de ensino é a flexibilidade, já que o aluno tem, de acordo com Blois e Melca (2005), maior liberdade para escolher o local e a hora para aprender. Isso também implica em redução de custos.

Algumas instituições possuem seus próprios espaços físicos para a realização dos treinamentos, e podem utilizar outros espaços como universidades e hotéis (Santos *et* Ribeiro, s.d.). Os autores explicam que as novas tecnologias educacionais são vantajosas para a infraestrutura educacional das empresas, uma vez que o trabalhador pode aprender por meio de videoconferências, de cursos ministrados via Internet ou pela Intranet da empresa, não havendo mais a necessidade de ausentar-se para fazer a capacitação.

O público-alvo da educação corporativa, ainda de acordo com Santos e Ribeiro (s.d.), são os colaboradores internos e externos, os familiares dos funcionários, fornecedores, clientes e a comunidade, em geral, atendidos pela organização através das ações de responsabilidade social. Cerca de 70% do corpo docente é formado pelos próprios gestores e executivos, o que traz benefícios ao conhecimento organizacional, como explica Meister (1999):

[...] receber gerentes [...] não apenas para ensinar os conceitos que utilizam todos os dias na sua vida profissional, mas também para adequar esses conceitos à realidade dos [colaboradores]. [...] [Além], das vantagens econômicas. Em vez de contratar facilitadores profissionais, [usa-se] a própria força de trabalho (p. 22).

2.2 A EDUCAÇÃO CORPORATIVA COMO INSTRUMENTO DE VANTAGEM COMPETITIVA

Conforme observa Kraemer (2004), quando uma empresa pensa em implementar a educação corporativa, deve se preocupar em aumentar seus níveis de competitividade por meio do desenvolvimento das competências empresariais e humanas.

Marion (2011) complementa que é importante o envolvimento e o comprometimento dos funcionários, por duas razões. Primeiramente, são os principais envolvidos no processo e serão os indutores das mudanças que a educação corporativa proporcionará. E, ainda, pela relevância do ambiente e da cultura empresariais cujos valores devem estar articulados com os processos de aprendizagem.

Éboli (2000) destaca que, se as organizações modernas querem se preparar para enfrentar a competição nos padrões da nova configuração internacional, é indispensável uma revisão na gestão de pessoas, sendo este o principal desafio: gerar resultados que valorizem a organização para clientes, investidores e funcionários. Diante disso, a autora observa que a educação corporativa será fundamental, pois representa a formação de sujeitos que refletem criticamente sobre a realidade organizacional, buscando construí-la, atualizá-la e modificá-la. O investimento em educação corporativa pode ser grande mesmo quando não envolve a montagem de uma estrutura interna. Nos Estados Unidos, algumas grandes organizações chegam a aplicar 3% da folha de pagamento na manutenção de suas universidades ou centros de desenvolvimento profissional (Conte *et* Schneider, s.d.).

2.2.1 Universidade Corporativa

Meister (1999) descreve que a UC tem o objetivo de desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias da organização. Ela tem se mostrado cada vez mais eficaz para o desenvolvimento de pessoas frente às estratégias organizacionais.

Para que uma UC obtenha êxito é necessário que ofereça oportunidades de aprendizagem e reforce aquilo de mais importante na organização, levando-se em conta que um modelo de universidade corporativa é um processo e não apenas um espaço para aprendizagem (Kraemer, 2004).

Para a autora, existe certo receio de que as UCs ocupem o lugar das universidades tradicionais, pois as diferenças são sutis entre elas e, nos últimos anos, muitas empresas e órgãos federais decidiram implementar uma universidade corporativa.

Muitas empresas altamente rentáveis quiseram se reinventar e mudaram para o modelo de universidade corporativa, por razões culturais, novas legislações e até mesmo devido à reestruturação da própria empresa, tendo por objetivo maior produtividade e vantagem competitiva no mercado.

Éboli (2000) afirma que existem várias fases da UC, sendo que uma é consequência da outra, não podendo ser esquecidas ou deixadas de lado, em um processo que tem uma duração média de 18 meses. Porém, existem dez elementos fundamentais para a execução deste projeto: controle, visão e missão, fontes de receita, organização, partes interessadas, produtos e serviço, parceiros de aprendizagem, tecnologia, avaliação e comunicação constante.

Segundo Kraemer (2004), é possível considerar a UC uma célula de resultados e não um centro de custos. Seu investimento é com montagem e aparelhos de sala de aula e a manutenção de uma equipe de administração. Algumas vezes, a implementação da UC se inicia com a área de recursos humanos e toma seu próprio rumo após sua consolidação.

2.2.2 Missão, Objetivos e Princípios da UC

A Universidade Corporativa tem como missão o desenvolvimento dos talentos humanos e da gestão do conhecimento organizacional, através de um processo de aprendizagem contínua, observa Éboli (2000). O objetivo principal é desenvolver e instalar as competências empresariais e humanas para a viabilização das estratégias da organização. A autora cita alguns requisitos para um projeto de UC:

- Definição clara do que é importante para o sucesso da empresa e a realização de um diagnóstico das competências essenciais.
- Desenvolvimento destas competências essenciais.
- Ter foco no aprendizado organizacional, estabelecendo uma cultura voltada à aprendizagem, inovação e mudança.
- Focar nos públicos interno e externo, incluindo clientes, fornecedores, distribuidores, parceiros e comunidade.
- Enfatizar programas dirigidos para as necessidades estratégicas.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A educação corporativa é entendida como um processo de educação vinculada aos objetivos estratégicos da organização, e a universidade corporativa é a estrutura que vai viabilizar tal processo.

As empresas estão exigindo de seus funcionários uma educação alinhada em termos estratégicos, o que pode levar inclusive o mundo acadêmico a redefinir suas diretrizes e a formar mais parcerias corporativas. Daí advém a necessidade de se repensar os processos formativos, já que muitos dos conhecimentos essenciais para a prática profissional estão além dos conhecimentos científicos repassados nos cursos de formação, como habilidades de negociação, por exemplo. Além disso, as instituições acadêmicas tradicionais parecem cada vez menos capazes de ensinar tais habilidades.

A principal razão para o desenvolvimento de uma Universidade Corporativa é a finalidade da empresa em direcionar a formação de seu pessoal, seja na graduação, pós-graduação ou mesmo em cursos de extensão, por meio de treinamentos internos, melhorando seus serviços e alcançando resultados.

A educação corporativa oferece a possibilidade do colaborador se desenvolver onde, como e quando desejar. Esta modalidade de ensino permite adequar o público-alvo; controlar e acompanhar a execução e os resultados obtidos; reduzir os impactos no cotidiano do trabalho; reduzir custos; viabilizar conteúdos a todos os funcionários; e utilizar ferramentas que congreguem os participantes (chats, fóruns, grupos de discussão etc.).

O volume e a intensidade do trabalho nas organizações muitas vezes não permite que o profissional abandone seu posto para realizar cursos. Nesse sentido, percebe-se que o avanço tecnológico tornou a aprendizagem a distância acessível e indispensável.

Em suma, pode-se dizer que a educação corporativa e o sistema de educação a distância favorecem a construção do conhecimento, com ferramentas que ressaltam a interatividade e a cooperação. Contudo, para que isso se concretize é imprescindível a utilização de ambientes virtuais adequados aos objetivos desejados.

Assim, diante do que foi pesquisado para este artigo, conclui-se que é necessário investir no resgate de conhecimentos essenciais que orientem o processo de ensino em escolas e universidades. É primordial que seja feita uma reflexão do que significa a educação enquanto ação social e sua relevância para o mercado de trabalho em que os alunos irão se inserir mais tarde.

Respondendo ao problema de pesquisa proposto, foi possível definir que a educação corporativa corresponde a um dos mais importantes programas de desenvolvimento profissional, e também de motivação. Assim, a vantagem competitiva fica por conta da preparação de profissionais mais competentes e preparados para lidar com o mercado contemporâneo, de modo que suas ações sejam mais assertivas, e seu desempenho e resultados superiores.

Como sugestão para futuros trabalhos, um estudo de campo com alguma empresa de segmento e porte a serem definidos e que utilizam a educação corporativa como medida de melhoria de desempenho para seus colaboradores, em comparação com outra empresa do mesmo segmento e porte que não lance mão desta ferramenta. Isso permitirá avaliar o cenário, as diferenças nos resultados, desempenho e competitividade de ambas no mercado. Deste modo será possível corroborar, ou não, as conclusões obtidas até o presente momento neste artigo.

4. REFERÊNCIAS

ANICETO, K. R. P. "Mudanças no mundo do trabalho e as novas exigências de qualificação dos trabalhadores", *Revista Científica Hermes*, n.1, pp.49-70, 2009.

BLOIS, M.; Melca, F. "Educação corporativa: novas tecnologias na gestão do conhecimento", Rio de Janeiro: Edições Consultor, 2005.

CEZAR, K. M. M.; Ribas, J. R. "Educação a distância nas universidades corporativas", XIII Simpósio de Engenharia de Produção, Bauru/SP, 2006. Disponível em: http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/769.pdf (Acesso em Abril de 2015).

CONTE, A. C. C. "Educação Corporativa: Empresa, lugar de trabalhar e crescer", Instituto Catarinense de Pós-Graduação, s/d. Disponível em: <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev02-04.pdf> (Acesso em 4 de Abril de 2015).

COSTA, E. A. "Gestão estratégica", São Paulo: Saraiva, 2002.

- COLBARI, A., "Educação corporativa e desenvolvimento profissional na dinâmica sócio-cultural das empresas", Civitas, Porto Alegre v.7, n.1, pp.9-34, 2007
- CRUZ, D. (2010), "A educação corporativa: a proposta empresarial no discurso e na prática", *Educação em Revista*, Belo Horizonte, v.26, n.2, pp.337-358, 2010.
- EBOLI, M. "Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades", *Revista Gente*. São Paulo, 2004.
- EBOLI, M., "Educação Corporativa", *Revista T&D ó Inteligência Corporativa*. São Paulo, ed. 137, nº12, 2004b.
- EBOLI, M. "Educação corporativa como vantagem competitiva", Artigo publicado em 2000. Disponível em: <http://www.hsm.com.br/artigos/educacao-corporativa-como-vantagem-competitiva> (Acesso em 15 de Dezembro de 2014).
- FURTADO, R. A.; CARVALHO NETO, A.; Lopes, D. P. T. "O que as Listas de 'Melhores Empresas para Trabalhar' dizem sobre as Organizações, seus Empregados e os Consultores e Pesquisadores de RH?", XXXI Encontro da ANPAD, set. 2007.
- GIL, A. C., "Como elaborar projetos de pesquisa", 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- KRAEMER, M. E. P. "Universidade corporativa como alavanca da vantagem competitiva", Artigo publicado em 2004. Disponível em: http://www.degerencia.com/articulo/universidade_corporativa_como_alavanca_da_vantagem_competitiva (Acesso em Abril de 2015).
- LE BOTERF, G. "Desenvolvendo a Competência dos Profissionais", Porto Alegre: Artmed, Bookman, 2003.
- MARION, K. "Educação corporativa", Artigo publicado em 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/educacao-corporativa/51529/>. (Acesso em Abril de 2015).
- MARTINS, H. G. "Estudos da Trajetória das Universidades Brasileiras". Tese de Doutorado, Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro/COPPE, 2013.
- MEISTER, J. C. "Educação Corporativa". São Paulo: Makron Books, 1999.
- PALMEIRA, C. G. "ROI de treinamento, capacitação e formação profissional: Retorno do Investimento", 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- ROGLIO, K. D. "Aprendizagem em equipe: Um Estudo de Caso na Implementação do Aperfeiçoamento de Processos", Anais da XXXVII Assembleia do Conselho Latino Americano de escolas de Administração CLADEA. Porto Alegre: UFRGS, área temática comportamento organizacional art. 709 p.278, CD-ROM, 8pp, 2002.
- ROSENBERG, M. J. "Learning: Estratégias para a Transmissão do Conhecimento na Era Digital". São Paulo: Pearson, 2002.
- SANTOS, A. F. T. ; Ribeiro, N. C. F. "Educação Corporativa". Artigo sem data (s.d.). Disponível em: <http://www.epsjv.fiocruz.br/dicionario/verbetes/educor.html>. (Acesso em Abril de 2015).
- SENGE, P. "A quinta disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende", São Paulo: Best Seller, 1990.