



# EDUCAÇÃO CORPORATIVA



## Sumário

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| EDUCAÇÃO CORPORATIVA.....                                       | 1  |
| EVOLUÇÃO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA.....                           | 3  |
| ETAPAS PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA UNIVERSIDADE CORPORATIVA.....    | 6  |
| METODOLOGIAS COMBINADAS E APLICADAS À EDUCAÇÃO CORPORATIVA..... | 9  |
| UMA NOVA VISÃO PARA A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL .....               | 11 |
| ASPECTOS SOCIOECONÔMICO E SEUS IMPACTOS NA APRENDIZAGEM .....   | 17 |
| TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTOS .....                            | 19 |
| IMPACTO DA EDUCAÇÃO NA SOCIEDADE.....                           | 23 |
| EDUCAÇÃO EMPRESARIAL .....                                      | 25 |
| PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO.....                                    | 29 |
| GAP .....                                                       | 31 |
| TREINAMENTO .....                                               | 33 |
| Referências Bibliográficas.....                                 | 46 |

Educação corporativa ou empresarial é um termo relativamente novo, mas seu conceito não. Este tipo de educação foca a aquisição de conhecimentos necessários para as atividades da empresa que o fornece. Tornou-se um caminho alternativo para a disponibilidade de profissionais com conhecimentos apropriados a determinadas atividades sem depender de instituições externas a empresa.

## EDUCAÇÃO CORPORATIVA

A educação corporativa, também chamada de educação empresarial, ocorre quando a organização estabelece um forte processo de aprendizagem que tenha como prioridade a obtenção, manutenção e disseminação do conhecimento. Não deve se tratar apenas de técnicas, mas também de práticas e valores que façam parte da visão e da missão da empresa e que possam ser aplicados inclusive fora dela, seja na vida pessoal ou na própria carreira dos envolvidos.

A educação corporativa é um esforço minucioso das instituições que buscam o contínuo desenvolvimento das pessoas. Não apenas de funcionários, mas todos aqueles envolvidos com suas atividades como fornecedores, clientes e a sociedade como um todo, a fim de gerar determinado valor que contribua para a produtividade, alcance de metas e crescimento saudável da organização.

A palavra educação é originária do latim educere, que significa extrair, tirar, desenvolver.

A educação é um fator vital para a existência do homem em sociedade, e permeia os mais diversos aspectos da vida do ser humano, tanto nas fases iniciais, quanto ao longo dela.

Atualmente, vivemos na chamada era do conhecimento (ou sociedade da informação). Diante dessa realidade, a educação assume um papel chave como ferramenta que proporciona ao indivíduo a capacidade de interagir como um agregador de resultados consciente e participativo no seu papel de cidadão.

Investindo em educação corporativa a empresa reconhece o valor estratégico das pessoas no cumprimento das metas organizacionais e busca desenvolver valores que possam ser levados para fora da estrutura física da empresa e ao longo da carreira de seus funcionários.

Princípios da educação corporativa:

**Competitividade:** Educação como fator gerador de aptidões que torne a empresa mais competitiva no mercado;

**Perpetuidade:** Educação como ferramenta de gestão do conhecimento permitindo criar, manter, transformar e transmitir as crenças e valores da organização;

**Conectividade:** Educação como formadora de rede que conecte as pessoas não apenas umas com as outras mas também com o ambiente no qual elas estão inseridas;

**Disponibilidade:** Facilidade na disseminação do conhecimento não dependendo de um lugar específico e nem hora estabelecida, mas sim de um processo contínuo;

**Cidadania:** Apoio ao desenvolvimento individual, coletivo, e social do homem;

**Sustentabilidade:** Exercer o aprendizado conhecendo e colaborando com os princípios de manutenção de recursos naturais e desenvolvimento sustentável;

**Parceria:** Enriquecer o processo de educação por meio de parcerias que sejam produtivas como Universidades e empresas especializadas.

Para trabalhar a educação corporativa as empresas podem utilizar tanto cursos presenciais quanto cursos não presenciais.

Os cursos não presenciais também podem partir de iniciativa particular ou por meio da contratação de terceiros e ocorrem através de mídias impressas como manuais e apostilas ou por ambiente eletrônico por meio da internet, teleconferências ou vídeo aulas.

Por meio de processos de educação corporativa as empresas fornecem aos seus stakeholders conhecimento, habilidade e atitudes que são aplicáveis em duas dimensões:

A dimensão interna, atuando no próprio ambiente de trabalho e a dimensão externa, onde o indivíduo tem oportunidade de enriquecer a si mesmo no que tange a cultura e desenvolvimento pessoal.

Desta forma, a educação passa a permear todos os setores da sociedade, e as organizações reconhecem nela, um fator de estímulo à produtividade e à inovação. Além disso, por ser visto como uma fonte de vantagem competitiva sustentável frente aos concorrentes, já que tem um caráter motivador com efeitos à longo prazo.

A educação corporativa visa desenvolver os colaboradores através de treinamentos contínuos. Geralmente, os treinamentos estão diretamente ligados à estratégia da empresa, juntando assim crescimento profissional de cada colaborador com o da empresa como um todo.

A educação corporativa é um ganha-ganha tanto para a empresa quando para o colaborador, pois quanto mais preparado o colaborador estiver mais inovação a empresa terá. Além da produtividade, engajamento e motivação que são melhorados a partir desta iniciativa.

Os treinamentos podem ser feitos presencialmente ou a distância, isso vai depender tanto das estratégias da empresa quanto da disponibilidade dos colaboradores.

A educação a distância vem ganhando destaque nesses últimos tempos por todas as facilidades que a modalidade oferece. Cada vez mais, os colaboradores têm menos tempo disponível para receber esses treinamentos. Além de que os gastos envolvidos com professor, aluguel de sala, material físico diminuem drasticamente.

A Educação Corporativa, também conhecida como educação empresarial, é uma forma de criar uma rede de gestão do conhecimento dentro das organizações, de acordo com as necessidades da empresa, por meio do aprendizado. Em outras palavras, é articular corretamente as competências individuais e organizacionais no contexto mais abrangente da organização.

Com colaboradores mais capacitados, é possível que o foco da empresa fique na produtividade e na competitividade do mercado, já que as organizações que implementam um sistema de Educação Corporativa agilizam os processos e aumentam a qualidade dos seus resultados.

O sistema de Educação Corporativa funciona de três maneiras. São elas:

- ✓ Cursos presenciais
- ✓ Cursos à distância (EaD)
- ✓ Misto (EaD e cursos presenciais)

## **EVOLUÇÃO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA**

Educar corporativamente é humanizar o ser, a empresa, a sociedade, o meio ambiente, educar corporativamente é também um exercício de responsabilidade social, pois visa a formação de

profissionais éticos, que agreguem, valores a si próprios, à suas famílias, às suas empresas e à comunidade.

As pessoas envolvidas na gestão de negócios de uma organização são participantes diretos na sua construção e desenvolvimento visando seus objetivos, isso se dá, basicamente, através de um amplo programa de capacitação, baseado nas competências existentes na empresa.

A Educação Corporativa, via institutos, universidades, centros ou escolas de diversos tipos de estrutura está crescendo rapidamente para atender as necessidades de educação continuada, ou seja, sustentar a vantagem competitiva inspirando um aprendizado permanente e um desempenho excepcional das pessoas e, por conseqüência, das organizações.

As Universidades Corporativas têm por finalidade a educação e o desenvolvimento de uma cadeia de valores: empregados, fornecedores, clientes, acionistas, etc., com o objetivo de atender as estratégias empresariais de uma organização visando alavancar novas oportunidades, entrar em novos mercados, criar relacionamentos mais estreitos com os clientes e impulsionar a organização para um novo futuro.

Podem oferecer cursos e programas com características de educação formal, visando ao atendimento de população-alvo específica e, também, atuar conforme Lei de Diretrizes e Bases (1996), na área de especialização profissional, em cursos e programas de pós-graduação ou de formação profissional e ensino à distância. Para tanto, devem prever o credenciamento junto ao MEC com base nas leis vigentes:

- Ensino à Distância – Decreto Lei nº 2.494 de 1998 e Portaria do MEC nº 301 de 1998;
- Educação Profissional – Decreto nº 2.208, de 1997;
- Pós-graduação em nível de especialização – Resolução CFE nº 12 de 1983;
  - Pós-graduação em nível de Mestrado Profissional, Portaria CAPES nº 80 de 1998.

As empresas de destaque têm direcionado suas ações no sentido de criar e desenvolver competências nos seus colaboradores, através de implantação de programas específicos oferecidos para e pela própria organização.

Os cursos das Universidades Corporativas abrangem todos os sistemas organizacionais vitais para o negócio, como por exemplo:

- ✓ finanças,
- ✓ tecnologia, suprimentos, ✓ marketing e ✓ produção.

O primeiro estágio, que é o estágio departamento de treinamento, ele tem o foco para o desenvolvimento da tarefa do público alvo.

O segundo estágio é um estágio onde se percebe que nós temos funcionários colaboradores distribuídos pelo Brasil ou pelo mundo e que fica muito caro essa capacitação, esse desenvolvimento trazendo para a matriz.

Então começa a se desenvolver o e-learning, uma plataforma e-learning de educação a distância.

O terceiro estágio, que nós classificamos como educação corporativa, é um estágio onde eu continuo olhando para dentro, eu continuo capacitando os meus funcionários, os meus colaboradores para tarefa, só que eu percebo que eu já tenho que evoluir alinhando essa capacitação à estratégia da organização.

Em um momento em que o mercado está cada vez mais competitivo e em busca de lucratividade.

As estratégias de gestão estão sendo revistas e a inovação para as organizações é o melhor meio para a sobrevivência. Para atingir essa vantagem competitiva e inovação constante, tornase fundamental o investimento nas ações de desenvolvimento e valorização do capital intelectual.

A história da transformação digital nas empresas é bem recente, mas não menos importante. Trata-se de mudar profundamente a forma como o trabalho é realizado em uma organização, usando a tecnologia para torná-lo mais eficiente.

Para entender melhor o efeito da transformação digital na educação corporativa, vale a pena conhecer um pouco de sua trajetória.

O melhor é que softskills também podem ser integradas ao desenvolvimento de competências técnicas. Afinal, nada impede alguém de aprender sobre cooperação e boa comunicação enquanto também aprende sobre um processo de pagamento ou atendimento ao cliente.

**Obs.:** Educação Corporativa é, principalmente, uma evolução do tradicional treinamento e desenvolvimento pensado e organizado para buscar resultados no longo prazo.

A Educação Corporativa deve ter influência e estar focada nos resultados da organização. Então é necessário perceber se o que é realizado em sua empresa considera:

- ✓ O negócio
- ✓ Benefícios à estratégia para os próximos anos
- ✓ Agregar valor aos serviços da companhia
- ✓ As mudanças do mercado

As ações de Educação Corporativa não correspondem somente àquelas ligadas a atividades específicas do negócio, ou as habilidades técnicas, mas também as soft skills, ou competências comportamentais que são imprescindíveis para o desenvolvimento da empresa.

Ao longo da história, vemos que pensar a Educação Corporativa de forma estratégia realmente vale a pena, porque valoriza-se os aspectos mais relevantes para a nossa companhia. A educação formal está construindo um caminho sem volta de contato com a tecnologia.

O modelo de aprendizagem em muitas empresas, embora esteja pautado em outro universo da educação, da Pedagogia (estudo direcionado para crianças e jovens) para a Andragogia (estudo direcionado para adultos), durante muito tempo replicou o modelo escolar, onde o colaborador ia para a sala de aula e ouvia durante horas as explicações sobre conceitos, importantes para a empresa, mas talvez não traduzidos para as necessidades do colaborador e da estratégia da empresa.

## **ETAPAS PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA UNIVERSIDADE CORPORATIVA**

Além de capacitação e formação contínua, é preciso que na cultura organizacional estejam inseridos critérios que permitam a aprendizagem contínua entre profissionais e equipes, um espaço de aprendizagem humanizada e de formação de lideranças em amplo aspecto, além de um espírito de inovação compartilhado e aceito, que permita uma cultura de alta performance bastante adaptada e a geração de novas ideias, de novos conhecimentos que sejam diferenciais de mercado e que façam a empresa ir além.

O breakthrough, é um salto quântico em prol da inovação, que integra performance e desenvolvimento, em que competências sejam desenvolvidas para a geração de novos conhecimentos.

O RH tem um papel fomentador e realizador quanto à universidade corporativa.

A visão da universidade corporativa está intimamente ligada à visão da empresa, aos seus valores e estratégias de mercado, mas pode ainda ter uma visão específica de futuro quanto às suas metas e atividades desenvolvidas. É o ponto de partida para criar estratégias assertivas. Ter uma visão clara permite propagar e acelerar as atividades da universidade corporativa e a demanda de aprendizagem da organização.

É preciso definir quem serão os membros da equipe dedicada à universidade corporativa. Além do RH, outras áreas devem ser envolvidas, como TI, jurídico, marketing, etc.

Além disso, em termos de recursos, deve-se ter em mente quais as tecnologias e ferramentas necessárias para a composição do layout técnico da universidade corporativa recursos físicos, tecnológicos, humanos, etc.

Em qualquer projeto, é preciso criar estratégias de mensuração de resultados, critérios e métricas para os resultados dos conhecimentos aplicados no cotidiano das pessoas que utilizam a universidade corporativa e resultados quanto à geração de novos conhecimentos que possam se converter em diferenciais estratégicos.

A Universidade Corporativa é um método de ensino custeado por uma empresa privada ou órgão público destinado apenas para seus colaboradores. O conhecimento existente na empresa é organizado, transformado em aulas ou treinamentos e utilizado como um meio estratégico de formação e especialização das equipes.

Implantar a Universidade Corporativa em uma empresa demanda muito mais que o investimento financeiro, requer um profissional focado e dedicado exclusivamente ao projeto.

É preciso nivelar o conhecimento e as expectativas dos envolvidos. Assim será possível reunir material suficiente para definir a metodologia mais adequada.

O líder do projeto deve estar envolvido com os demais gestores da empresa. Ouvir a opinião de cada um deles é importante.

Treinar é um processo contínuo.

A equação Valor de intelectual + Valor de ser entendida, mas difícil visto que as atitudes e comportamentos das pessoas só podem ser alterados de dentro para fora.

mercado = Capital patrimonial parece simples de ser praticada e resolvida,

Ou seja, falar em capital intelectual e a importância das pessoas no processo é simples de entender e ser dita, mas na prática a grande maioria das pessoas continua a agir da forma antiga, sempre buscando controlar as pessoas e o seu tempo e não os resultados e a capacidade que as mesmas possuem em atingir os objetivos definidos.

Novamente, a questão principal passa por pessoas. E questões como:

Como atrair e reter talentos?

Como obter lealdade e comprometimento das pessoas?

Como tornar produtivas pessoas que foram preparadas para um ambiente que não mais existe?

Como construir empresas inovadoras?

Como desenvolver talentos?

Estes são alguns dos desafios neste novo ambiente orientado ao conhecimento. Assim, a criação das universidades corporativas vem ocorrer em um momento onde várias destas questões podem ser resolvidas por meio do processo que o homem conhece desde que nasce: A educação.

Para a implantação de uma nova cultura organizacional, agora baseado no conhecimento, a Universidade vem como uma grande solução e, portanto, faz parte das disciplinas básicas de uma Universidade um programa de cultura e valores que significa uma forma de disseminar por toda a empresa uma mesma cultura e valores, definidos pela liderança da organização, no sentido de atingir os seus objetivos estratégicos. Por exemplo: Se for entendido que um valor da empresa está baseado na meritocracia, programas e ações que tornem visíveis este valor deve ser lançado para que todos tenham este valor no seu consciente e no seu subconsciente.

$$\text{Valor de mercado} = \text{Capital intelectual} + \text{Valor patrimonial}$$

A importância de uma universidade corporativa está baseada nos seguintes pontos: fortalecimento e direcionamento para os valores e cultura desejados pela empresa; criação de talentos; aumento do valor da empresa para os seus clientes e acionistas pelo aumento da capacidade das pessoas; desenvolver a capacidade de auto-gerenciamento das pessoas promovendo, por meio da universidade corporativa, o alinhamento dos objetivos dos funcionários com os objetivos da empresa.

O insucesso da implantação de uma universidade corporativa está relacionado a processos amadores e pontuais, onde não há comprometimento da diretoria da organização por não ver a iniciativa como um grande investimento estratégico.

Sem uma estratégia sólida, diz ela, a estrutura não se mantém.

A universidade corporativa tem a possibilidade de se tornar um eficaz instrumento de apoio ao conhecimento, agregar valor às estratégias da empresa, disseminar valores e propósitos, aumentar a qualificação humana e profissional, promover o crescimento do capital intelectual dos colaboradores como um diferencial competitivo e orientar programas internos rumo à melhoria de resultados.

Na universidade os alunos são treinados através de workshops, programas de imersão, cursos e palestras fazem parte das ferramentas utilizadas no treinamento oferecido ao colaborador, que conta com programas de desenvolvimento, projetos de endomarketing, projetos sociais, de relacionamento com parceiros e clientes, formação técnico-comportamental, entre outros.

## **METODOLOGIAS COMBINADAS E APLICADAS À EDUCAÇÃO CORPORATIVA**

A mudança que vem ocorrendo nas empresas quanto a educação não está apenas no nome “Treinamento & Desenvolvimento”.

O que ocorre é uma significativa mudança de paradigma na educação corporativa, em que não basta mais treinar funcionários para que eles adquiram mais qualificação, mas é preciso desenvolver, nestes funcionários, uma maneira totalmente nova de pensar e agir, para que eles possam estar permanentemente aptos a desempenharem suas funções e se adaptarem, ou melhor, ainda, se anteciparem as mudanças e dinâmica do mercado e dos negócios.

Um método de feedback baseado no diálogo, em que um líder convida seu liderado para uma conversa que une estrutura e flexibilidade para reforçar ou redirecionar estratégias, mediante uma avaliação de tarefas alinhadas, expectativas geradas, operações executadas e resultados mensurados.

Desde o surgimento da educação a distância (EAD), há pouco mais de quinze anos no ensino superior, educadores buscam modelos de aprendizado inovadores, que atendam às necessidades das novas gerações de alunos para uma educação mais eficiente, interessante e personalizada.

O modelo de ensino híbrido dá aos estudantes um controle significativo sobre o tempo, local, caminho e ritmo nos quais eles podem acessar os conteúdos e instruções.

Entre as técnicas e metodologias usadas para tornar os cursos e treinamentos a distância cada vez mais envolventes e eficientes, uma tendência é o storytelling que pode ser traduzido livremente como contação de história. Trata-se de usar narrativas para estimular a criatividade e a imaginação dos alunos, ao mesmo tempo em que são transmitidas informações importantes de forma leve e fluida.

Um professor pode, por exemplo, contar como transformou uma pequena loja em um grande player da sua área após tomar algumas decisões corporativas, como a adoção de parcerias estratégicas.

Só tenha o cuidado de se certificar de que o recurso refletirá ou destacará partes técnicas da aula, seja qual for o assunto.

A maioria das tendências em educação corporativa tem um fator em comum: a personalização. Em geral, treinamentos internos costumam ser pensados para uma transmissão massiva, para equipes inteiras ou mesmo toda a empresa. O problema é que cada funcionário tem potencialidades e fraquezas específicas, além de serem mais afetados por tipos diferentes de ensino.

É preciso personalizar. Com a personalização, os treinamentos são otimizados para que consigam ajudar cada funcionário nos pontos mais importantes. Uma dica para iniciar esse processo é fazer um levantamento de competências dos membros da equipe para, a partir daí, traçar trilhas de aprendizagem específicas para cada um. A personalização também dá autonomia aos profissionais, que podem buscar cursos coerentes com seu planejamento de carreira.

Um exemplo, o CEO decidiu levar o conceito de empreendedorismo até as pontas, o que significava estender o poder de decisão aos funcionários de todos os níveis hierárquicos. Para isso funcionar, era preciso alinhamento e confiança e, obviamente, ensinar pessoas que nunca tomaram decisões a decidir.

As metodologias ativas (estratégias educacionais que colocam o aluno como protagonista em seu percurso de aprendizagem) estão ganhando um espaço cada vez maior no contexto da aprendizagem corporativa, como uma das propostas mais interessantes para transformar a sala de aula tradicional em um ambiente interativo e centrado no aluno. Dentre estas metodologias, destacam-se a sala de aula invertida (flipped classroom) a aprendizagem baseada em projetos (project based learning).

As metodologias imersivas vêm somar e complementar as metodologias ativas focando na experiência prática por meio de simulação e técnicas de jogos que engajam e geram resultados. Aliando técnicas de realidade virtual, realidade aumentada e técnica de gamificação a educação imersiva possibilitada e “experimentação” da aprendizagem.

Educação corporativa ou empresarial é um termo já conhecido no mercado. Este tipo de educação foca a aquisição de conhecimentos necessários para as atividades da empresa que o fornece, mas não só isso. Tornou-se um caminho alternativo para a disponibilidade de profissionais com conhecimentos apropriados a determinadas atividades sem depender de instituições externas a empresa.

A Educação corporativa pode ser definida como uma prática coordenada de gestão de pessoas e de gestão do conhecimento tendo como orientação a estratégia de longo prazo de uma organização. Educação corporativa é mais do que treinamento empresarial ou qualificação de mão-de-obra.

O que os nossos executivos querem ver são os dados de alta performance, que está muito mais atrelado a comportamentos positivos, qualidade, redução de custos sempre, aumento de receita, colaboradores cada vez mais motivados e com maior satisfação.

A educação corporativa é uma das estratégias de crescimento mais proeminentes das empresas. Isso se explica pelo fato de o conhecimento dos profissionais ser um dos ativos mais importantes de qualquer organização. É por meio dele que a empresa consegue se desenvolver e alcançar lugar de destaque no mercado.

Antes de efetivamente falarmos sobre as tendências em educação corporativa, é fundamental entendermos melhor o conceito por trás do termo. Podemos defini-lo como uma prática da gestão de pessoas que tem entre os seus principais objetivos desenvolver e treinar os colaboradores de maneira estratégica, fazendo com que contribuam com o crescimento da organização.

## **UMA NOVA VISÃO PARA A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL**

O perfil dos atuais estudantes mudou radicalmente atualmente, eles têm visões muito diversas e globalizadas, onde o aprendizado servirá para sua inserção no mundo e não mais no seu bairro, sua cidade, seu país;

O uso das novas tecnologia da informação e comunicação estão mudando o planeta, armazenando informações, conhecimentos, encurtando distâncias, extrapolando o conceito de proximidade, enfim, alterando a essências dos processos de aprendizagem;

As instituições universitárias deverão urgente mudar radicalmente seus processos de puro ensino para o foco de promover maior aprendizagem, com ênfases em atividades reais, do cotidiano real, em função da pouca existência, hoje em dia, de estudantes passivos e apenas ouvintes e, é de fundamental importância a percepção de que o aprendizado não está mais preso a um espaço (sala de aula), a uma carga horária pré definida pelos órgãos oficiais e ao passado;

Os prédios escolares, aqueles “elefantes brancos” pouco servirão quando as rotinas acadêmicas baseadas em matérias, disciplinas, currículos mínimos, semestres ou anos letivos, etc. todos artefatos da era industrial, forem mudadas pelas novas tecnologias;

A formação dos estudantes deve ter estreita relação com as necessidades das organizações, empresas, órgãos públicos e do próprio País, não mais com profissões formais, geradas por currículos mínimos definidos por conselhos profissionais. A palavra profissão provavelmente será trocada por ocupação;

Uma visão fundamental é aquela que a universalização da educação superior precisará de políticas e estratégias para um ensino de massa e não de pequenos grupos. Essa educação está se tornando um direito do cidadão, de conquista socioeconômica, de indução a uma melhor qualidade de vida e de ascensão social;

O modelo atual do sistema de educação superior corre iminente perigo: programas mundiais de aprendizado on-line, recursos educacionais abertos e interativos, conteúdos internacionalizados, novos meios de comunicação inter-pares, ensejarão uma formação mais globalizada, com competitividade, com trabalhos em equipes multifuncionais e visão de resultados, de mundo e não de cidade ou país.

A educação profissional é o conjunto de atividades que visam a aquisição teórica e/ou prática de conhecimentos, habilidades e atitudes exigidos para o exercício das funções próprias de uma profissão. A educação profissional apresenta-se como um instrumento de gestão com uma dimensão estratégica: é a atividade facilitadora da mudança em sentido lato, que propicia uma melhor adequação dos recursos humanos aos novos recursos materiais existentes, através da sua qualificação e reconversão quando necessárias; permitindo assim uma maior flexibilidade das organizações para fazer face a um futuro difícil de prever.

Ao falar de Qualificação Profissional é importante que seja discutido a questão da aprendizagem e do conhecimento, pois são conceitos que se relacionam, e até mesmo são dependentes um do outro. Um processo de aprendizagem bem desenvolvido gera nos indivíduos um conhecimento sobre tudo o que foi passado, desta forma os qualificando para algo.

O trabalho desenvolvido pelos indivíduos nas organizações, maio 2004, ao longo de suas carreiras profissionais é reconhecido como uma bagagem de aprendizado organizacional, que significa um processo de aperfeiçoar as ações pelo melhor conhecimento e compreensão. Este é um processo de dupla via, pois, as organizações também aprendem com cada colaborador que passa a fazer parte de seu corpo colaborador.

É certo que organizações que aprendem, são capazes de criar e transferir conhecimentos, como também, modificar seus comportamentos para refletir esses novos conhecimentos. Desta forma, o processo de aprendizagem e conhecimento, tanto dos funcionários quanto da organização, é tido como base para suas qualificações profissionais, os colaboradores se qualificando na execução de suas funções e a organização se aperfeiçoando para se manter atualizada no mercado.

Quando os colaboradores desenvolvem suas habilidades e aptidões, a percepção dos mesmos sobre a realidade é alterada. Novos conhecimentos e sensibilidades então incorporadas modificam sua forma de pensar. Novas atitudes baseadas na interpretação da realidade poderão surgir, enriquecendo o desenvolvimento contínuo de habilidades e aptidões, qualificando o indivíduo e o sistema o qual ele faz parte.

No nível da aprendizagem poderão ser detalhados diversos conceitos que englobam este universo, tais estes como os níveis do processo de aprendizagem: nível do indivíduo, nível do grupo e nível da organização. O processo de aprendizagem em nível do indivíduo é o primeiro está carregado de emoções positivas ou negativas, por meio de caminhos diversos. No nível do grupo a aprendizagem pode vir a constituir um processo social partilhado entre as pessoas.

Em nível de organização, a aprendizagem torna-se institucionalizada e se expressa em diversos artefatos organizacionais, como estrutura, regras, procedimentos e elementos simbólicos.

A aprendizagem também se distingue em operacional, que consiste na aquisição e no desenvolvimento de habilidades físicas para produzir ações, e conceitual, onde a aprendizagem ocorre com a aquisição e o desenvolvimento da capacidade para articular conhecimentos conceituais sobre uma experiência.

O objetivo das organizações em se investir na qualificação profissional e no desenvolvimento de seus colaboradores pode ser explicado por teorias que afirmam que o ser humano vem ao mundo motivado a aprender, explorar e experimentar. Desta entende-se que a qualificação profissional gera conhecimento e aprendizagem contínua para o indivíduo e para a organização.

A Competência pode ser entendida como um conjunto de capacidades humanas ou também um estoque de recursos que cada indivíduo detém dentro de si. Neste contexto, faz-se a explanação do conjunto competência, discutindo a respeito dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos, que os tornam seres competentes.

Ao aprofundar os estudos acerca do conceito de competência, propõem-se a análise das capacidades humanas em assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e reconhecido por isso. Neste sentido a competência está aliada com a capacidade do indivíduo de assumir algum cargo e assim desenvolver suas funções atribuídas.

É papel da organização no período qualificação profissional e no processo de formação do indivíduo dentro de cada organização, desenvolver as habilidades do funcionário, potencializar suas competências preexistentes e até mesmo moldar aqueles que necessitam de uma qualificação a mais para exercer com excelência suas atividades.

Pressupõem-se que o funcionário ao assumir algum cargo dentro da organização já possui as competências básicas e qualificações exigidas, as quais se constituíram ao longo do período de formação de cada um, sendo: ensino médio, ensino superior, mercado de trabalho ou pósgraduação. Porém, se faz necessário e fundamental por parte da organização que acolhe novos colaboradores, o investimento contínuo na qualificação destes profissionais.

Desenvolver-se é qualificar-se, desta forma este tema é abordado no sentido de explorar o desenvolvimento pessoal dos indivíduos no âmbito organizacional.

Neste ponto, é abordado diversos conceitos sobre a importância da Gestão de Pessoas no desenvolvimento do ser, e o papel da Educação corporativa no mundo empresarial.

O modelo de Universidade Corporativas seguiu o exemplo de empresas norte americanas, estes centros de qualificação profissional surgiram para suprirem as necessidades e carências da formação dos funcionários em relação a aprendizagem adquirida na Universidade tradicional. Com isso, as empresas fornecem treinamentos e apresentam os valores que serão seguidos para conseguirem ganhar vantagem competitiva, sendo mais eficientes.

Este novo conceito de educação corporativa surgiu com o interesse de integrar o conhecimento da Universidade com a cultura da empresa, capacitando os funcionários por meio de programas internos, como treinamentos e cursos, relacionando com a qualificação que o funcionário já possui. Para a obtenção de sucesso na efetivação desse modelo, os gestores têm como missão estimular o comprometimento dos funcionários para atingirem os resultados planejados, desenvolvendo um perfil de liderança, valorizando suas competências para retê-los.

Diversas empresas já adotam a gestão do conhecimento, que busca orientar os funcionários para a produção e disseminação de informações que agreguem valor, por meio da tecnologia, fornecendo o fluxo das informações para todas as áreas para fortalecer o relacionamento interno, obtendo o processo de socialização organizacional, que visa a interação e aprendizagem entre os funcionários. Desse modo, as parcerias com Universidades, com a criação de programas de graduação personalizado, em que os gestores promovem as ações para o desenvolvimento das pessoas, contribuindo a formação e transformação desse funcionário e obtendo crescimento profissional.

As Universidades corporativas são entendidas como laboratórios de aprendizagem, é uma forma estratégica de desenvolvimento não só para funcionários, mas também para clientes e fornecedores, elas visam ensinar técnicas para melhoramento do desempenho da empresa. Esta modalidade de universidade não é convencional, são custeadas por empresas apenas pessoas ligadas a ela, seu ensino é voltado para o desenvolvimento do conhecimento e habilidades deles para com a organização.

As Organizações já perceberam que o conhecimento da equipe é de extrema importância para o sucesso da organização e investem cada vez mais na capacitação e aprimoramento de seus profissionais, grandes empresas decidem pela abertura de centros de ensino para que esse desenvolvimento seja ainda mais completo. No Brasil essa tendência está apenas começando à medida que as empresas começam também a perceber a necessidade de renovar seus tradicionais centros de treinamento e desenvolvimento de modo a poder contribuir com eficácia e sucesso para a estratégia empresarial agregando valor ao resultado no negócio.

Universidades corporativas são entendidas como laboratórios de aprendizagem.

O guia das melhores empresas para trabalhar no Brasil, aponta que as boas práticas de Recursos Humanos resultam em mais lucros, e as empresas em que melhor se trabalha são as que têm mais sucesso.

É de fundamental importância que as práticas de treinamento e desenvolvimento e de educação corporativa favoreçam uma atuação profissional impregnada de personalidade, criando condições para o desenvolvimento do conhecimento criador, empreendedorismo e a formação de líderes eficientes.

A postura voltada à aprendizagem contínua e ao auto-desenvolvimento é um estado de espírito, um processo de constante crescimento e fortalecimento de indivíduos talentosos e competentes.

A avaliação de desempenho pode ser definida como um processo praticado periodicamente, de um gestor para um subordinado, onde tem como foco auxiliar o funcionário a entender seu local na empresa, objetivos, expectativas e sucesso de seu desempenho, enquanto a gestão de desempenho é o processo de criar um ambiente de trabalho no qual as pessoas podem otimizar suas habilidades.

As avaliações de desempenho não servem somente para avaliar a forma que o trabalho está sendo executado, podendo assim ser divididas em dois segmentos:

Objetivos Administrativos, onde as avaliações são usadas como base para definir remunerações ou demissões, quanto a objetivos de desenvolvimento, onde o foco é fornecer feedback das informações e identificar pontos fortes e fracos individuais dos funcionários, visando aprimorar o desempenho do mesmo.

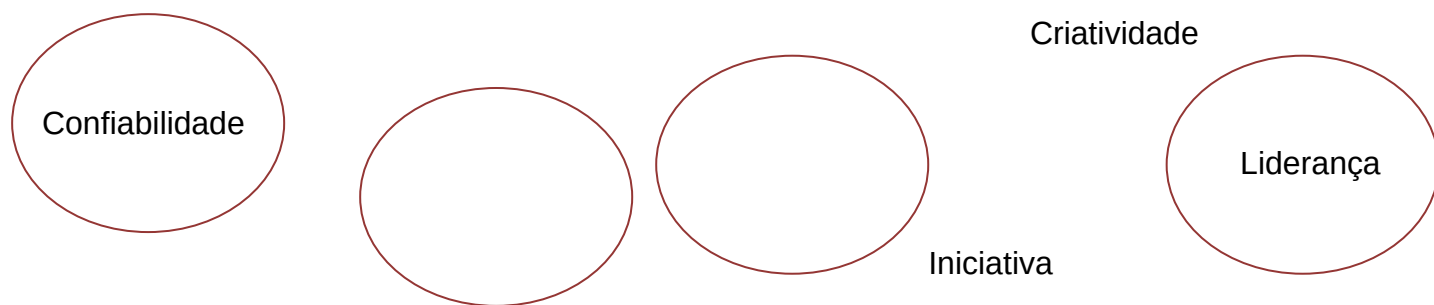
Cabe ao RH a responsabilidade de montar um programa de avaliação, onde os gerentes operacionais tenham participação ativa, e consigam conciliar os funcionários em sua elaboração, causando maior aceitabilidade entre os que serão avaliados e o processo.

Entretanto deve-se mensurar alguns aspectos durante a elaboração, como identificar quais serão seus padrões de desempenho, que se estabelecidos corretamente demonstram as metas e objetivos organizacionais em relação aos cargos que indicam aos funcionários os níveis aceitáveis e inaceitáveis de desempenho.

Os métodos de avaliação de desempenho podem ser definidos como indicadores de comportamento, traços de personalidade ou resultados.

Quanto aos métodos de avaliação de desempenho, podem ser classificados de modo geral, como medidores de traços ou características de personalidade, comportamentos ou resultados.

O primeiro tem como proposta mensurar o quanto um funcionário possui de certas características como:



Os métodos comportamentais foram desenvolvidos para descrever especificamente quais ações são apropriadas no ambiente de trabalho, enquanto os métodos de avaliação de resultados têm como foco a avaliação a partir das realizações do funcionário, ou seja, os resultados provenientes de seu trabalho na empresa.

As empresas investem em cursos de formação, pois necessitam de funcionários que estejam muito bem preparados para enfrentar quaisquer tipo de desafios que possam surgir no contexto da sua atividade profissional.

Com isso, pretende-se melhorar as habilidades do funcionário em suas funções dentro da empresa nas mais variadas competências, tendo sempre como referência o triângulo dos saberes nomeadamente as competências Psicossociais/sócio-afetivas, que permitem desenvolver as atitudes comunicacionais e os efeitos comportamentais, as competências cognitivas que se situam ao nível do desenvolvimento intelectual e as competências psicomotoras para o desenvolvimento das capacidades manuais, situadas ao nível do saber-fazer.

A competitividade e inovação, para além dos chavões do momento, são também o grande desafio colocado às empresas portuguesas e que pode mudar a nossa matriz económica.

Mas a escassez de recursos, a crise em que mergulhamos e os vícios de décadas de financiamento fácil de formação profissional sem estratégia adequada às PME levou a que a maioria veja a formação profissional como uma obrigação por um lado e um investimento sem retorno por outro.

No Brasil, educação profissional é um conceito de ensino regido pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei 9394, de 20 de dezembro de 1996), antigamente complementada pelo Decreto 2208, de 17 de abril de 1997 e, atualmente, pelo Decreto 5154, de 23 de julho de 2004.

O principal objetivo da educação profissional é a formação para o exercício de uma profissão, com o aprendizado de saberes ligados aos diversos exercícios do trabalho, tanto para estudantes quanto para profissionais que buscam ampliar suas qualificações.

A educação profissional segundo a legislação brasileira se organiza nos seguintes cursos:

- I – de formação inicial e continuada ou qualificação profissional;
- II – de educação profissional técnica de nível médio;
- III – de educação profissional tecnológica de graduação e pós-graduação.

## **ASPECTOS SOCIOECONÔMICO E SEUS IMPACTOS NA APRENDIZAGEM**

A prática socioeconômica é relacionada com o conjunto de variáveis subjetivas que qualificam um indivíduo ou um grupo dentro de uma hierarquia ou nivelamento social. É o chamado nível socioeconômico.

A gestão governamental do setor do trabalho conta com o importante instrumento de coleta de dados denominado de Relação Anual de Informações Sociais – RAIS. Instituída pelo Decreto nº 76.900, de 23/12/75, a RAIS tem por objetivo:

- ✓ o suprimento às necessidades de controle da atividade trabalhista no País,
- ✓ o provimento de dados para a elaboração de estatísticas do trabalho,
- ✓ a disponibilização de informações do mercado de trabalho às entidades governamentais.

Os dados coletados pela RAIS constituem expressivos insumos para atendimento das necessidades:

- ✓ da legislação da nacionalização do trabalho
- ✓ de controle dos registros do FGTS ;
- ✓ dos Sistemas de Arrecadação e de Concessão e Benefícios Previdenciários;
- ✓ de estudos técnicos de natureza estatística e atuarial;
- ✓ de identificação do trabalhador com direito ao abono salarial PIS/PASEP.

Em relação aos aspectos sociais, o Brasil vive uma estratificação social. Temos uma pequena parcela da população vivendo com riquezas, e muitos cidadãos amargando a extrema pobreza.

O Brasil possui uma distribuição de renda muito desigual. Por isso, o Programa Bolsa Família tem sido importante para a transferência direta de renda para famílias em situação de pobreza e de extrema pobreza.

A educação corporativa é tratada como vertente da educação recorrente, com base na Lei de Diretrizes e Bases da Educação, Lei 9.394/96, sendo um marco para a educação profissional, pois anterior a ela, a educação profissional era tratada de maneira parcial, onde a formação para o trabalho era vinculada a determinados níveis de ensino, como na Lei 5.692 em que educação formal provinha do segundo grau profissionalizante.

A educação corporativa tem como objetivo, desencadear processos de aprendizagem com foco nas competências demandadas pela organização, visando estimular a qualidade do trabalho

exercido. Quanto ao desafio, a educação enfrenta a possibilidade de desenvolver-se voltada para o futuro.

Em um cenário onde o uso desses dispositivos em sala de aula é incipiente, e as pesquisas de avaliação de impacto ainda estão em estágio inicial, questões como essas estão sendo formuladas e suscitam todo tipo de reação, inclusive a resistência.

O principal impacto na ciência da educação será a passagem para a construção coletiva do conhecimento é um desafio atual que afeta a escola.

Princípios do conectivismo:

Aprendizagem e conhecimento apoiam-se na diversidade de opiniões;

Aprendizagem é um processo de conectar nós especializados ou fontes de informação;

Aprendizagem pode residir em dispositivos não humanos;

A capacidade de saber mais é mais crítica do que aquilo que é conhecido atualmente ; É necessário cultivar e manter conexões para facilitar a aprendizagem contínua;

A habilidade de enxergar conexões entre áreas, ideias e conceitos é fundamental;

Atualização (currency – conhecimento acurado e em dia ) é a intenção de todas as atividades de aprendizagem conectivistas;

A tomada de decisão é , por si só, um processo de aprendizagem . Escolher o que aprender e o significado das informações que chegam é enxergar através das lentes de uma realidade em mudança.

Apesar de haver uma resposta certa agora , ela pode ser errada amanhã devido a mudanças nas condições que cercam a informação e que afetam a decisão.

“Comunicação não é o que você diz. É o que os outros entendem.”  
(Duda Mendonça)

Vygotsky e Piaget assumem posições diferentes em relação aos impactos da aprendizagem sobre o desenvolvimento e, por consequência, no papel da intervenção pedagógica.

Embora as tecnologias tenham um papel importante no ensino-aprendizagem, sempre será necessário um professor para dar conhecimento científico aos alunos, propiciar aos alunos a mediação do conhecimento.

## **TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTOS**

Existem à disposição das empresas, inúmeros treinamentos que podem ser aplicados com o objetivo de desenvolver seus profissionais.

O treinamento é voltado para desenvolver e aprimorar as habilidades de comunicação dos colaboradores, para que, com uma melhor oratória, eles consigam se comunicar de forma clara e objetiva em reuniões, apresentações, mensagens instantâneas, e-mails, entre outros meios. Além disso, existe também a possibilidade de criarem um bom relacionamento interpessoal e networking.

Através da metodologia do Coaching, a empresa consegue identificar qualidades, pontos de melhoria, desenvolver a liderança de seus gestores, identificar ruídos de comunicação, desenvolver metas e objetivos assertivos, motivar seus colaboradores e aumentar a produtividade dos mesmos, garantindo assim, melhores resultados.

O treinamento e desenvolvimento em uma empresa precisa estar alinhado aos seus objetivos, visando melhorar aspectos da organização que ainda estão aquém do desejado ou que se vislumbre boa oportunidade para ir além, portanto, antes de definir os treinamentos, é necessário entender as necessidades da empresa, através de sua missão, visão e valores, focando nas competências essenciais, tomando muito cuidado para não considerar os sintomas e ignorar as causas, pois muitas vezes a decisão pode ser comprometida pela visão turva e pelo momento da organização.

Alguns métodos podem ser utilizados para facilitar a assertividade da definição do T&D, como entrevistas, questionários, observação, discussões em grupo e parecer de especialistas. O aumento da assertividade pode ser conseguido ao mesclar o uso deles.

Um bom processo de treinamento deve ser acompanhado antes, durante e depois. Antes para levantamento de gaps de competência entre o que a empresa precisa e o que o colaborador oferece, possíveis resistências, identificação do melhor fornecedor.

O durante passa principalmente por um procedimento de apoio ao treinando.

E o pós treinamento. Normalmente o treinando adquire uma enorme quantidade de novos aprendizados e reafirma outros.

Quando falamos em treinamento de colaboradores, falamos sobre o processo de capacitação em torno de um cargo, isto é, quando um cargo é assumido por um novo colaborador, é preciso que ele seja treinado para as responsabilidades e dificuldades que o envolvem. Ele visa, principalmente,

diminuir as chances da pessoa cometer erros, ensinar os pontos que demandam mais foco e promover segurança no trabalho.

Como o treinamento, basicamente, prepara uma pessoa (ou um grupo de pessoas) para as habilidades necessárias dentro de sua função na empresa, ele acontece de forma pontual e em um curto período de tempo, semanas, dias ou até mesmo em poucas horas já são o suficiente.

O processo de desenvolvimento visa o crescimento do indivíduo dentro de habilidades profissionais que seu trabalho demanda. Enquanto o treinamento olha para a antecipação de problemas do presente, o desenvolvimento se foca em antecipar os do futuro como tendências e oportunidades de mercado, novas metas, demandas do consumidor, imagem da empresa, produtividade e inovação.

O Treinamento e Desenvolvimento de pessoas (T&D) é uma atividade de organização nas empresas desenvolvida a partir dos gestores de Recursos Humanos, com o objetivo de criar ou melhorar as competências dos colaboradores.

O T&D pode ser aplicado aos trabalhadores por meio de reuniões, cursos ou apresentações, de modo a aprimorar os conhecimentos necessários para cada função e a estimular o crescimento de todos os integrantes da empresa.

Treinar e desenvolver as pessoas são atividades que cada vez mais fazem parte das estratégias das empresas, principalmente pela competitividade presente no mercado que a organização está inserida.

Uma gestão de pessoas eficiente se preocupa com o equilíbrio entre as pessoas e os processos da empresa, que quando bem aplicados, refletem na oferta de seus produtos ou serviços oferecidos e uma maior vantagem perante outros concorrentes.

O treinamento e desenvolvimento é uma das atividades mais importantes nos processos de recrutamento de profissionais nas empresas. Essa etapa é considerada fundamental para garantir o aprimoramento dos colaboradores, bem como a melhoria nas tarefas diárias e no atendimento aos clientes.

A falta de treinamento pode influenciar de modo negativo as atividades diárias da empresa como um todo, bem como a satisfação dos clientes finais.

Em um ambiente corporativo cada vez mais competitivo, as empresas precisam buscar diferenciais que lhes permitam encantar e fidelizar seus clientes. E, quanto mais inacessível aos seus concorrentes for esse diferencial, maiores serão as possibilidades de se consolidar na liderança.

Como consequência do sentimento de valorização que o colaborador tem ao participar de um programa de desenvolvimento, o engajamento tende a aumentar consideravelmente.

O profissional passa a encarar a empresa como seu próprio negócio, não só colocando esforços para que o trabalho seja cada vez melhor, como passa a trazer sugestões e buscar ideias para aprimorar processos internos.

**Obs.:** Poderá inibir a busca por outras oportunidades e, como consequência, diminuir o índice de turnover na corporação.

Ao promover treinamentos internos, a empresa consegue moldar seus funcionários atuais, fornecendo o material necessário para que as competências e habilidades essenciais para a organização sejam desenvolvidas.

A empresa aumenta a sua credibilidade e consegue melhorar o employer branding, atraindo pessoas cada vez mais qualificadas.

Toda capacitação deve ocorrer em um ambiente adequado, capaz de otimizar o aprendizado dos profissionais e estimular a participação dos indivíduos. Para escolher um bom ambiente, os seguintes itens devem ser considerados:

- ✓ ausência de ruídos;
- ✓ espaço adequado;
- ✓ qualidade do acesso à internet (em especial, para treinamentos EAD);
- ✓ iluminação do ambiente;
- ✓ acessibilidade para portadores de necessidades especiais;
- ✓ adequação às normas legais existentes (como alvará do corpo de bombeiros);
- ✓ móveis que atendam aos padrões de ergonomia;
- ✓ existência de recursos audiovisuais (som, Datashow, microfone etc.).

Uma das maiores novidades é a aplicação de jogos empresariais para o aprendizado, técnica conhecida como gamificação. Essa técnica já é bastante aplicada em algumas das instituições de ensino mais renomadas, mas ainda é considerada uma inovação nas empresas.

Os indicadores podem variar de acordo com a capacitação. Se o treinamento for sobre técnica de vendas, por exemplo, avalie o índice de efetividade das vendas antes e depois da atividade. Se um treinamento sobre atendimento ao cliente pode ser avaliado conforme o grau de contentamento e fidelidade do público-alvo antes e depois do processo.

Um treinamento deve ser realizado em função da demanda de sua equipe, portanto, antes de apostar em soluções interessantes que funcionam em outras empresas, o ideal é ter o devido conhecimento a respeito do que se passa na sua.

O treinamento e desenvolvimento de pessoas é uma das possibilidades mais interessantes para tornar sua empresa mais produtiva.

O treinamento, além de promover o aumento da produtividade, aperfeiçoa as relações interpessoais, qualifica os colaboradores e promove a segurança no trabalho.

“Cada parceiro está disposto a continuar investindo seus recursos na medida em que obtém retornos e resultados satisfatórios de seus investimentos”. (Chiavenato)

Dentre as etapas do processo de treinamento, é importante saber que é necessário planejar e seguir todas as etapas do processo, somente assim, os resultados esperados poderão ser atingidos.

As etapas na ordem de execução devem ser:

**Diagnóstico:** levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas a longo e médio prazo;

**Programação do treinamento:** elaboração do programa que atenderá as necessidades diagnosticadas;

**Implementação:** aplicação e condução do programa de treinamento; **Avaliação:** verificar os resultados obtidos com o treinamento.

Os principais objetivos do treinamento são:

Preparar as pessoas para a execução imediata das diversas tarefas peculiares a organização;

Dar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo atualmente ocupado, mas também em outros que o indivíduo possa vir a exercer.

O treinamento e desenvolvimento de funcionários deve ser prioridade para as empresas que buscam se destacar no mercado atual e ter uma boa vantagem competitiva.

Uma equipe que está engajada e motivada gera resultados positivos no ambiente organizacional. Seus membros se sentem reconhecidos, se dedicam à resolução dos problemas que surgem e, mais do que isso (como contam com os recursos que aprenderam nos cursos), conseguem apresentar mais alternativas para solucionar ou até prevenir os problemas que aparecem.

Quando a empresa se preocupa com o capital intelectual, cria uma base sólida de talentos. Dessa forma, é possível ir muito além das tradicionais habilidades técnicas que são solicitadas em todos os cargos.

## IMPACTO DA EDUCAÇÃO NA SOCIEDADE

Educação



Engloba os Processos de Ensinar e de Aprender.

No centro de um sistema educativo deve situar-se o ser humano a educar, num horizonte de plenitude. A tarefa educativa consiste, na verdade, na capacidade de identificar e de acompanhar esta presente inquietação do homem, mantendo vivo o amor pelo saber, despertando o coração e pondo em marcha a sua razão e a sua liberdade, tal liberdade construída pelos tijolos da autonomia do indivíduo.

Este é um fenómeno observado em qualquer sociedade e nos grupos constitutivos dessas, responsável pela sua manutenção, perpetuação, transformação e evolução da sociedade a partir da instrução ou condução de conhecimentos, disciplinamentos (educar a ação), doutrinação, às gerações que se seguem, dos modos culturais de ser, estar e agir necessários à convivência e ao ajustamento de um membro no seu grupo ou sociedade. Ou seja, é um processo de socialização que visa uma melhor integração do indivíduo na sociedade ou no seu próprio grupo.

Enquanto processo de sociabilização, a educação é exercida nos diversos espaços de convívio social, seja para a adequação do indivíduo à sociedade, do indivíduo ao grupo ou dos grupos à sociedade. Nesse sentido, educação coincide com os conceitos de socialização e endoculturação, mas não se resume a estes. A prática educativa formal que ocorre nos espaços escolarizados, que sejam da Educação Infantil à Pós Graduação dá-se de forma intencional e com objetivos determinados, como no caso das escolas. No caso específico da educação formal exercida na escola, pode ser definida como Educação Escolar.

No caso específico da educação exercida para a utilização dos recursos técnicos e tecnológicos e dos instrumentos e ferramentas de uma determinada comunidade, dá-se o nome de Educação Tecnológica.

Outra prática seria a da Educação Científica, que dedica-se ao compartilhamento de informação relacionada à Ciência (no que tange a seus conteúdos e processos) com indivíduos que não são tradicionalmente considerados como parte da comunidade científica. Os indivíduos-alvo podem ser crianças, estudantes universitários, ou adultos dentro do público em geral.

A educação sofre mudanças, das mais simples às mais radicais, de acordo com o grupo ao qual ela se aplica, e se ajusta a forma considerada padrão na sociedade.

No entanto, Educar não pode limitar-se a instruir, a transmitir informação, nem a transmitir competências; integra não só questões de autonomia, mas também problemas de autoridade, de tradição e de transmissão da cultura.

Em sala de aula, será preciso desenvolver, entre os estudantes e os educadores, uma cultura propícia ao uso do ambiente virtual como meio de aprendizagem e produção de sentido.

Essa cultura deverá promover o discernimento sobre relacionamentos e comunidades online; condições de acesso à informação; formas de identidade digital; além de estimular ações capazes de garantir uma internet segura e de prevenir comportamentos nocivos como o cyberbullying e a dependência de jogos e redes de relacionamento.

A Educação Ambiental é um processo permanente e contínuo, que não se limita à educação escolar.

E para desenvolver essas habilidades deve-se iniciar na mais tenra idade, e expandir através de toda a sociedade.

Esta ampliação de informação possibilitará um futuro com menor índice de agressões ao meio ambiente, todo planeta está sendo agredido pela ação humana e isso exige ações que possam fazer reverter este quadro.

A educação não pode ficar a margem do problema. Quando lidamos com educação há sempre mais de um lado a ser discutido, no caso específico da educação ambiental se faz necessário antes de tudo desenvolver uma consciência ecológica.

A teoria do aquecimento global contemporâneo é, obviamente, mais jovem e o sistema é mais complexo (no sentido de que nenhum mecanismo, considerado de forma isolada, tem poder preditivo).

É importante estar atento às múltiplas fontes de evidências e não só a uma em concreto.

É necessário avaliar a temperatura da Terra de vários períodos não somente das últimas décadas.

A discussão sobre métodos, eventuais erros e imprecisões em estudos concretos é fundamental. Porém, a discussão pública sobre este tema não deve menosprezar a vastidão das evidências, a

independência de muitas das suas fontes, e a congruência, apesar das incertezas e variabilidade, das observações com as previsões.

## EDUCAÇÃO EMPRESARIAL

A inovação tem ganho cada vez mais relevância junto as organizações que buscam crescer e se perpetuar. Por isso tem sido cada vez mais frequente a presença de projetos de inovação junto ao portfólio de projetos anuais a serem desenvolvidos pelas organizações. Diante disso, metodologias de gestão de portfólio de projetos de inovação tem ajudado as organizações na priorização do processo inovativo gerando mais valor para os investimentos feitos.

As empresas, independentemente de seu tamanho, começaram a enxergar que apenas oferecer bons salários e posição de destaque aos colaboradores não era suficiente. Eles precisam de mais. Precisam de um motivo, além do financeiro, para abraçar as causas e objetivos da empresa e para dar seu melhor em toda e qualquer tarefa.

Quando se trata de gestão de pessoas, existe um ponto que os funcionários valorizam muito e que pode ser fundamental não só para questões de motivação e engajamento, mas também para aumento da produtividade e eficiência na realização de tarefas: A educação corporativa.

A educação corporativa é mais do que treinamento de mão de obra, ou o desenvolvimento de habilidades específicas: são ações que estimulam o desenvolvimento dos colaboradores de forma aliada às estratégias e objetivos macro da empresa. Isso, no final das contas, incentiva processos de inovação e a melhoria contínua da corporação.

A educação corporativa é o processo de gestão de pessoas, conhecimento e a articulação de uma estratégia de longo prazo para a organização.

A educação corporativa no Brasil é recente, mas já se observa em muitas empresas a criação de universidades corporativas.

A educação corporativa transforma o funcionário da empresa em um ator importante no processo produtivo da organização compartilhando as metas futuras com ele.

O coach adota as mais modernas técnicas de treinamento além de possuir uma especialidade em entender o comportamento humano.

Tais predicados do coach são importantes para a implementação de um sistema de educação corporativa porque eles se dirigem ao colaborador e aos líderes destes colaboradores.

A educação corporativa, também chamada de educação empresarial, ocorre quando a organização estabelece um forte processo de aprendizagem que tenha como prioridade a obtenção, manutenção e disseminação do conhecimento. Não deve se tratar apenas de técnicas, mas também de práticas e valores que façam parte da visão e da missão da empresa e que possam ser aplicados inclusive fora dela, seja na vida pessoal ou na própria carreira dos envolvidos.

A educação corporativa é um esforço minucioso das instituições que buscam o contínuo desenvolvimento das pessoas. Não apenas de funcionários, mas todos aqueles envolvidos com suas atividades como fornecedores, clientes e a sociedade como um todo, a fim de gerar determinado valor que contribua para a produtividade, alcance de metas e crescimento saudável da organização.

Os princípios que são norteadores para o desenvolvimento do processo de educação corporativa. São eles:

**Competitividade:** Educação como fator gerador de aptidões que torne a empresa mais competitiva no mercado;

**Perpetuidade:** Educação como ferramenta de gestão do conhecimento permitindo criar, manter, transformar e transmitir as crenças e valores da organização;

**Conectividade:** Educação como formadora de rede que conecte as pessoas não apenas umas com as outras mas também com o ambiente no qual elas estão inseridas;

**Disponibilidade:** Facilidade na disseminação do conhecimento não dependendo de um lugar específico e nem hora estabelecida, mas sim de um processo contínuo;

**Cidadania:** Apoio ao desenvolvimento individual, coletivo, e social do homem;

**Sustentabilidade:** Exercer o aprendizado conhecendo e colaborando com os princípios de manutenção de recursos naturais e desenvolvimento sustentável;

**Parceria:** Enriquecer o processo de educação por meio de parcerias que sejam produtivas como Universidades e empresas especializadas.

**Obs.:** Ter essas habilidades combinadas nos ajuda a criar uma série de workshops que tem engajamento e energia ao mesmo tempo.

Um bom exemplo da necessidade da Educação Corporativa nos dias atuais são os próprios processos de recrutamento de funcionários para uma empresa. Quando olhamos para os modelos

de seleção atuais, vemos: por um lado, grandes listas de pré-requisitos na hora da divulgação de uma vaga, e por outro, uma grande quantidade de profissionais que não preenchem os critérios ou não estão totalmente capacitados.

O E-learning é uma metodologia muito utilizada na implementação da Educação Corporativa em empresas.

**Obs.:** Desenvolver pessoas é passo fundamental para a excelência de qualquer empresa, de todo ramo de atividade e porte.

O desenvolvimento tecnológico tem proporcionado avanços em vários setores. Na área de treinamento, novas ferramentas surgem a cada dia e é nesse contexto que as empresas estão percebendo a importância de investir em tecnologia para a educação corporativa de seus colaboradores.

A educação corporativa é investir na carreira de uma pessoa, é se preocupar em proporcionar o desenvolvimento profissional dela.

A motivação dos funcionários também é importante para a diminuição do turnover, ou seja, a rotatividade na empresa. Isso acontece porque, com os colaboradores se sentindo valorizados, eles não procurarão vagas em outras organizações.

A educação corporativa proporciona aos colaboradores o conhecimento e as ferramentas necessárias para facilitar as suas tarefas diárias.

A aprendizagem em plataformas digitais ou com recursos tecnológicos inseridos proporcionam mais facilidade de os colaboradores absorverem os conhecimentos repassados.

Para manter líderes e funcionários sempre atualizados.

**Criar programas dinâmicos** – Uma boa estratégia é implantar atividades curtas e assertivas, alternando os formatos presencial e a distância, com o apoio de recursos como coaching e mentoring.

**Favorecer a aprendizagem 360°** – Equilibrar a transferência de teoria, prática e valores potencializa o desenvolvimento de competências e contribui para o alcance de metas e resultados.

**Manter uma cultura digital** – Empresas que incorporam todos os meios eletrônicos disponíveis para transmitir e facilitar a assimilação de conhecimento obtêm mais sucesso em suas ações educacionais.

**Fortalecer o elo entre as pessoas** – Traçar planos de desenvolvimento de pessoas em diversos níveis, da alta direção à média liderança. As equipes gerenciais são as que mais precisam estar preparadas para transmitir aos demais funcionários as prioridades de negócios do momento.

**Buscar parceiros estratégicos** – Identificar oportunidades de estabelecer parcerias com quem desenvolve programas e ações educacionais sob medida pode gerar inovação e contribuir para alcançar os objetivos da organização.

A educação corporativa nas empresas é uma prática que integra os universos da gestão de pessoas e da gestão do conhecimento. Sua estratégia tem foco, principalmente, no longo prazo, mas suas vantagens também podem ser sentidas imediatamente.

A educação corporativa é um conjunto de ações com foco na formação teórica e prática de funcionários. Ela prioriza atividades de motivação, melhoria do clima da empresa, transparência, além da comunicação clara e direta.

Os funcionários executarão suas tarefas da melhor forma possível e ainda receberão as melhores instruções para otimizar os seus processos.

A educação corporativa também contribui para diminuir a taxa de rotatividade dos colaboradores da empresa, que também é conhecida como turnover.

Os efeitos da educação corporativa, em geral, são sentidos de maneira contínua, o que possibilita ganhos permanentes e sustentáveis. Colaboradores, clientes, fornecedores e outros públicos da empresa sempre se lembrarão de como o seu negócio gerou impacto em suas vidas, e isso é algo extremamente valioso para a estratégia de qualquer companhia.

A aprendizagem dentro das organizações representa, definitivamente, mais insights e mais conhecimento compartilhado. Os principais programas de educação corporativa que existem no mundo contam com líderes empresariais como corresponsáveis pela prática. Muitas vezes, como já destacamos, são eles que fazem o papel de professores.

Um dos grandes desafios desse processo é um criar um ambiente de aprendizagem no qual o funcionário se sinta parte de todo o processo. Ele precisa entender a importância da aprendizagem contínua e ter a consciência de que isso é bom não somente para as metas empresariais, mas para o desenvolvimento pleno e efetivo da sua própria carreira.

A educação corporativa é sinônimo de informação rápida e de fácil acesso, que será essencial para o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores da organização.

## **PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO**

Treinar é "o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem", é educar, ensinar, é mudar o comportamento, é fazer com que as pessoas adquiram novos conhecimentos, novas habilidades, é ensiná-las a mudar de atitudes. Treinar no sentido mais profundo é ensinar a pensar, a criar e a aprender a aprender.

O treinamento deve incentivar o funcionário a se auto-desenvolver, a buscar o seu próprio meio de reciclagem. O profissional de treinamento por sua vez, deverá conscientizar os funcionários da importância do auto-desenvolvimento e da busca constante do aprendizado contínuo.

O conceito capacitação significa que qualquer pessoa pode adquirir conhecimento, destreza ou habilidade, portanto, é capaz de fazer algo com certa utilidade para si mesmo e para os demais. Neste sentido, quem não é capaz de fazer algo por algum motivo fica de lado de certa forma (não podemos deixar de mencionar que de maneira legal as pessoas com problemas mentais não podem tomar suas próprias decisões porque não têm suficiente capacidade intelectual).

A partir das competências acima identificadas a serem utilizadas pelo grupo que irá desenvolver o Programa de Capacitação devem ser considerados para a construção de um Programa de Capacitação os seguintes elementos:

Levantamento das necessidades da organização no nível estratégico e verificação das expectativas junto aos clientes finais do Programa.

Estabelecimento de pressupostos/premissas a serem considerados para o desenho do Programa. Apresentação da Visão da Organização e Objetivos que o Programa deverá atender. Definição do Objetivo, público cliente, resultados esperados e forma de avaliação do Programa de Capacitação. Definição dos "fios condutores" para o Programa. Esta etapa é importante pelo fato de promover uma consistência do Programa dentro de uma abordagem sistêmica e integrada, garantindo que nenhuma parte do processo de capacitação seja esquecido. Um exemplo de "fio condutor" é o modelo de gestão e organização da empresa somado ao modelo teórico de gestão da área de conhecimento objeto do Programa de Capacitação.

Metodologia a ser adotada. Significando os métodos a serem utilizados no desenvolvimento do aprendizado do grupo. Isto significa definir o nível de balanceamento entre o desenvolvimento que irá ocorrer de forma presencial e aquele realizado à distância. O dimensionamento da carga de trabalho a ser desenvolvida pelos alunos durante o processo de aprendizagem, balanceando o nível de apresentação conceitual, trabalhos em grupos e tarefas individuais em sala de aula, leitura prévia e a preparação de trabalhos fora de sala de aula.

A estrutura do Programa, com a definição dos seus módulos e disciplinas, assim como o detalhamento de cada disciplina.

A qualificação empreendedora fez com que a capacitação com foco na gestão do negócio se tornasse a principal ferramenta para evitar ou diminuir a falência. Além disso, pode-se observar aumento da competitividade, ampliação da oferta, melhoria da qualidade na prestação de serviços e aumento da participação das empresas em diferentes mercados.

O diagnóstico de problemas é uma forma de minimizar riscos, compreender a empresa, melhorar o ambiente competitivo e conhecer as mudanças que impactam no desenvolvimento e sustentabilidade de seu negócio.

O significado deste termo tem a ver com a preparação da pessoa para enfrentar-se a situações derivadas da função que exerce; muni-la de conhecimentos e possibilidades de criação, solucionar problemas, dar sugestões que apresentem alternativas no ambiente laboral. Dar autonomia e autoconfiança e gerar crescimento e melhoras. Capacitação é algo mais além de treinamento; no caso da capacitação é importante ressaltar que estimula o desenvolvimento de habilidades independentemente da personalidade da pessoa.

Para o desenvolvimento de uma pessoa a capacitação pode ser o diferencial dado a que a capacitação é uma atividade sistemática, bem planeja e permanente que tem como principal propósito a preparação, o desenvolvimento e a integração no que se refere aos recursos humanos dentro de um processo, com a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes que são consideradas extremamente necessárias para que um indivíduo possa desempenhar melhor sua função. Capacidade de adaptação com relação às exigências derivadas do ambiente de trabalho.

A capacitação de uma pessoa influi, e muito, na maneira em como desenvolve suas tarefas dentro de uma organização. A capacitação de uma pessoa pode ser responsável de uma ascensão e quanto melhor capacitação tiver mais probabilidades tem de crescer profissionalmente.

A capacitação só traz benefícios e prepara o indivíduo para resolver problemas de forma mais eficaz que um sem a devida capacitação.

Investir em treinamentos e capacitação é fundamental para que as empresas inspirem confiança em seus funcionários, que a propagação do conhecimento garante maior segurança nos processos de trabalho e faz com que todos sejam automaticamente mais produtivos em confiantes de suas ações.

A capacitação profissional é um dos requisitos básicos para ter uma equipe de qualidade e produtiva. A palavra capacitar significa habilitar, tornar alguém capaz para o exercício de uma atividade ou profissão pelo estudo sistemático e aprofundado da atividade objeto do estudo.

O networking (ou “rede de contatos”) é um conceito-chave dentro do mundo profissional. Conhecer pessoas para as quais poderá divulgar seu trabalho, com quem possa firmar parcerias e captar investimentos, ou mesmo que te recomendem a clientes e vagas de emprego, é extremamente positivo.

Ao participar de alguma capacitação profissional, seja um curso livre, um evento ou uma pósgraduação, por exemplo, tem o contato de muitas pessoas à sua disposição. Aproveite-os e crie essa rede de conhecidos que pode contribuir para a sua atuação profissional.

Uma das principais razões que leva as pessoas a se capacitarem continuamente é a concorrência do mercado de trabalho.

Ter uma formação técnica ou uma graduação é o mínimo que se espera para trabalhar em áreas fundamentais para a sociedade, como a Contabilidade ou a Administração. Os diferenciais na hora de apresentar seu currículo passam a ser:

Cursos complementares;

Domínio de idiomas;

Níveis superiores de estudo; e Experiência acumulada.

Acompanhar as mudanças e novas descobertas, estar sempre atento à criação de novas leis e medidas que impactam seu trabalho e acompanhar o desempenho do mercado em que atua são só algumas das situações que demonstram a necessidade de atualizar-se constantemente.

A pessoa precisa planejar com cuidado os cursos e as especializações aos quais vai se dedicar. Estabelecer metas de crescimento profissional é uma forma de estar constantemente dedicado à sua formação, que, para evoluir na sua carreira, dependerá diretamente dos conhecimentos que for acumulando.

A capacitação dos profissionais da empresa pode gerar outro benefício muito importante: a retenção de talentos.

Os treinamentos podem proporcionar o desenvolvimento na carreira dos colaboradores, permitindo que ocupem posições de mais destaque e com melhor remuneração. Isso contribui para que os funcionários permaneçam na empresa.

O aprendizado e a evolução no trabalho favorecem o aumento da motivação da equipe, que passa a se sentir valorizada e incentivada a dar o melhor de si em suas atividades cotidianas.

É importante destacar que a motivação da equipe é um aspecto fundamental para que a empresa tenha bons resultados. Portanto, investir no treinamento e desenvolvimento dos funcionários pode ser uma ótima estratégia para motivá-los.

Investir na capacitação profissional é importante não apenas para treinar e desenvolver as habilidades dos colaboradores, mas também para proporcionar um desenvolvimento saudável da própria empresa.

**GAP**

Alguns exemplos de competências bastante exigidas no mercado de trabalho são o foco em resultados, o poder de negociação, a resiliência, a inteligência emocional, o senso de urgência, a flexibilidade, a proatividade etc.

O planejamento estratégico da empresa e seus objetivos são os itens que devem nortear as competências necessárias para cada função dentro dela.

Ao identificar os gaps de competência existentes em sua equipe de maneira coletiva e individual, poderá agir estrategicamente para melhorar a performance de seus colaboradores, sabendo quais pontos devem ser abordados com cada um deles.

Desenvolvendo as competências certas para a realização de cada função, é possível otimizar o tempo do colaborador, e, dessa forma, ele terá um grande aumento em sua produtividade.

Explorar a fundo o potencial de cada profissional só pode trazer uma consequência: o desenvolvimento de talentos. Funcionários que antes apenas cumpriam suas funções de maneira sistemática, quando descobrem suas competências e recebem o apoio necessário para desenvolvê-las, têm grandes chances de ocuparem cargos de liderança e seguirem um plano de carreira dentro da organização.

**Obs.:** Aplicar a gestão de competências em seu RH, exige um certo esforço, porém, por meio de ações simples, já é possível alcançar grandes resultados.

Os gaps significam as divergências que ocorrem dentro de uma empresa e entre a empresa e o cliente, o que resulta em má qualidade na prestação do serviço.

Os cinco gaps são:

Gap 1: divergência entre a expectativa do cliente e o que a empresa ou o prestador do serviço entendeu como sendo a expectativa do cliente.

Gap 2: divergência entre o entendimento da empresa e as especificações que elabora para atender o cliente.

Gap 3: divergência entre as especificações elaboradas e o serviço gerado.

Gap 4: divergência entre o serviço gerado e a comunicação externa ao cliente.

Gap 5: divergência entre o serviço esperado e o serviço fornecido.

Para a solução de problema da qualidade nos serviços existe um processo de três fases:

Primeira fase: análise dos gaps.

Segunda fase: planejamento da ação necessária para diminuir ou eliminar os gaps.

Terceira fase: desdobramento das estratégias, dos processos de comunicação e direcionamento de toda a empresa, através do compromisso dos colaboradores e da liderança.

Uma vez percebidos pelo cliente, os Gaps da Qualidade podem influenciar significativamente a percepção negativa sobre o serviço experimentado, o que tecnicamente é chamado de “Custo de Falha Externa da Qualidade”.

Os gaps da qualidade, ou falhas e lacunas, representam as divergências que ocorrem dentro de uma empresa ou entre a empresa e o cliente, tendo como consequência a má qualidade no serviço prestado.

GAPS é um termo em inglês que significa um distanciamento; afastamento, separação, uma lacuna ou um vácuo. GAPS é uma palavra muito usada, e que possui diversos significados, depende onde é empregada.

Gaps são brechas que aparecem em gráficos de cotações ao longo do tempo, são mudanças bruscas nos níveis de preço, diferenças entre o fechamento das cotações de um período e a sua abertura no período subsequente e etc.. Quando acontecem, criam um espaço “branco” entre barras consecutivas no gráfico.

O gap pode ocorrer de 2 modos: gap de baixa, que é quando acontece do preço máximo do dia atual ser inferior ao mínimo do dia anterior e gap de alta, quando o preço mínimo do dia atual é superior ao máximo do dia anterior.

Gap é a palavra inglesa que traduzida para o português significa lacuna. No campo organizacional, essa expressão tem sido muito utilizada pelos gestores de pessoas, pois dos gaps são sinalizadas as "brechas" que precisam ser preenchidas pelos profissionais, no tocante às competências necessárias ao exercício das atividades laborais.

Apesar da palavra avaliação não soar agradável para muitas pessoas, é através desse processo que o profissional compreende melhor o que a empresa espera dele e, por sua vez, a organização pode traçar juntamente com o profissional um Plano de Desenvolvimento Individual. Isso evitará que após um determinado período, o funcionário continue apresentando uma performance abaixo do esperado e seja desligado da empresa, sem saber o que realmente levou a companhia a tomar aquela decisão.

## **TREINAMENTO**

A expressão treino ou treinamento refere-se ao processo de aquisição de conhecimento, habilidades e competências como resultado de formação profissional ou do ensino de habilidades

práticas relacionadas às competências úteis específicas. Isto forma o núcleo da aprendizagem e fornece a espinha dorsal de conteúdo em escolas politécnicas.

Além do treino básico exigido por um ofício, ocupação ou profissão, os avanços tecnológicos e a competitividade do mundo moderno exigem que os trabalhadores atualizem constantemente suas habilidades, ao longo de toda sua vida profissional.

O treino empresarial é um tipo de preparação que acontece dentro das organizações, que capacita os funcionários a melhorarem suas qualidades e competências, com o objetivo de aumentar sua motivação pessoal. Os treinamentos proporcionam uma melhoria na produção das tarefas diárias, e por consequência contribui para os resultados da empresa por aumentar suas responsabilidades. Por haver uma competição maior em organizações que estão alinhadas com os avanços tecnológicos, ocorre a busca por uma produtividade cada vez maior que intensifica a demanda por um treinamento adequado.

Entende-se que execução do treinamento é a realização do treinamento, após todo o processo de levantamento e planejamento. Para a execução do treinamento, todos os aspectos anteriores já foram analisados e avaliados pelo setor estratégico e tático da empresa. O importante na execução do treinamento é o trabalho de unir o treinador e os treinandos em uma linha específica da empresa, que é o aprendizado do seu empregado e posterior crescimento do seu conhecimento, o que será de grande importância para a organização.

Muitas empresas disponibilizam treinamentos para seus empregados, seja no próprio local de trabalho (interno), seja fora dele (externo):

**Treinamento interno:** ocorre nas próprias instalações da empresa, em situações normais de trabalho, com ferramentas, máquinas, documentos e outros materiais que o treinando irá utilizar em suas atividades laborais cotidianas. O treino interno costuma ser muito utilizado em curso de aperfeiçoamento.

**Treinamento externo:** ocorre fora do local e das situações normais de trabalho, o que significa dizer que o treinando não conta como um trabalhador diretamente produtivo durante o período de treino. Isto, e mais o fato de que muitos empresários encaram treino como despesa, e não como investimento, torna esta modalidade menos atraente para pequenas e médias empresas.

Aprendizagem é o processo pelo qual as competências, habilidades, conhecimentos, comportamento ou valores são adquiridos ou modificados, como resultado de estudo, experiência, formação, raciocínio e observação. Este processo pode ser analisado a partir de diferentes perspectivas, de forma que há diferentes teorias de aprendizagem. Aprendizagem é uma das funções mentais mais importantes em humanos e animais e também pode ser aplicada a sistemas artificiais.

Aprendizagem humana está relacionada à educação e desenvolvimento pessoal. Deve ser devidamente orientada e é favorecida quando o indivíduo está motivado. O estudo da aprendizagem utiliza os conhecimentos e teorias da neuropsicologia, psicologia, educação e pedagogia.

A definição de aprendizagem é difícil de ser realizada em razão da necessidade dela não se confundir com outros conceitos. Isso se deve ao fato de aprendizagem ser um conceito natural e não um conceito artificialmente criado.

A aprendizagem é influenciada pela inteligência, motivação, e, segundo alguns teóricos, pela hereditariedade (existem controvérsias), onde o estímulo, o impulso, o reforço e a resposta são os elementos básicos para o processo de fixação das novas informações absorvidas e processadas pelo indivíduo.

Cada indivíduo apresenta um conjunto de estratégias cognitivas que mobilizam o processo de aprendizagem.

Em outras palavras, cada pessoa aprende a seu modo, estilo e ritmo. Embora haja discordâncias entre os estudiosos, estes são quatro categorias representativas dos estilos de aprendizagem:

**Visual:** aprendizagem centrada na visualização;

**Auditiva:** centrada na audição;

**Leitura/escrita:** aprendizagem através de textos;

**Ativa:** aprendizagem através do fazer;

**Olfativa:** através do cheiro pode possibilitar conhecimento já adquirido anteriormente, como o deitar de gases, são exemplos de uma aprendizagem olfativa.

Os objetivos de um treinamento são:

- Impulsionar a eficiência.
- Incrementar e aumentar a produtividade.
- Elevar os níveis de qualidade.
- Promover a segurança no trabalho.
- Diminuir refugos e re-trabalhos.

O treinamento é uma preparação e capacitação dos colaboradores. Ele tem como foco resultados imediatos e pontuais, normalmente oferece conhecimentos sobre questões técnicas que o colaborador necessita para exercer sua função.

O treinamento e desenvolvimento de pessoas é o caminho ideal para que as organizações consigam ultrapassar os obstáculos e alcançar os objetivos traçados.

O treinamento é a ferramenta mais adequada para o desenvolvimento de habilidades e competências nos colaboradores, tornando-os mais produtivos, criativos e inovadores, a fim de que contribuam para que as companhias se tornem cada vez mais competitivas.

O desenvolvimento é uma estratégia contínua de aprendizado que promove transformações e aperfeiçoamento em médio e longo prazo, tanto para o colaborador (individualmente) e para as equipes quanto para a organização e os resultados que ela obtém.

Um bom programa de treinamento ainda proporciona os seguintes benefícios:

- ✓ promove mudanças e molda atitudes;
- ✓ os trabalhadores adquirem aptidão para lidar com a modernização da companhia;
- ✓ as informações são passadas adiante de forma dinâmica e eficiente;
- ✓ reduz custos na busca por objetivos empresariais;
- ✓ melhora a produtividade;
- ✓ maximiza o aproveitamento das aptidões;
- ✓ eleva a eficiência dos processos;
- ✓ otimiza o tempo;
- ✓ aumenta a motivação;
- ✓ intensifica o engajamento;
- ✓ diminui a ocorrência de acidentes; ✓ melhora a comunicação entre as áreas.

Através das ferramentas tecnológicas, o trabalhador pode aprender por meio de videoconferências, de cursos ministrados pela Internet, ou até mesmo pela Intranet da empresa.

A constante mudança no mundo do trabalho leva muitas organizações a treinar seus colaboradores de acordo com suas necessidades mantendo um processo de aprendizado contínuo.

O conceito de treinamento aparece no século XX na indústria moderna e teve suas bases nos estudos de Taylor. Quando ele se utilizou do estudo de tempos e movimentos, como parte da

pesquisa sobre racionalização do trabalho, onde o que se buscava era a minimização da tarefa, dentre outras coisas, era o de buscar a maior facilidade em transmitir o conhecimento operacional a todos os operários.

Desenvolvimento tem um conceito mais abrangente, Chiavenato (1999) afirma que há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. O treinamento é orientado para o curto prazo, focalizando o cargo atual.

O desenvolvimento de pessoas foca o futuro, desenvolve-se as capacidades e habilidades que serão necessárias para qualquer cargo que o funcionário poderá ocupar. Milkovich e Boudreau (2000) atribuem ao treinamento uma função mais operacional e para desenvolvimento de pessoas, uma visão mais estratégica.

O termo Educação Corporativa começou a ser utilizado no Brasil na década de 90. A Educação Corporativa traz uma quebra de paradigmas dos tradicionais centros de Treinamento e Desenvolvimento das empresas, que se concentravam em desenvolver habilidades para o trabalho e tinham como foco o indivíduo.

A Educação Corporativa objetiva o desenvolvimento de competências e tem como foco a estratégia no negócio.

O Microlearning é uma prática cada vez mais adotada em empresas que praticam a educação corporativa.

Ela é uma tendência que consiste no uso de conteúdos de curta duração, como vídeos rápidos e textos de estudo de apenas uma página.

O objetivo do Microlearning é que o colaborador da empresa tenha acesso ao conteúdo ensinado aos poucos. O que permite ao colaborador ter mais tempo para refletir e assimilar o conteúdo que está sendo ensinado nos treinamentos e cursos.

A prática de gamification usa dos jogos e seus recursos para tornar o aprendizado dos colaboradores mais divertido, envolvente e atrativo.

Engana-se quem acha que é simplesmente colocar os colaboradores diante de um videogame e ter resultados em seu aprendizado.

As 

O ambiente digital é cada vez mais usado no cotidiano das pessoas e empresas.

vantagens do E-learning na educação corporativa são muitas, mas dentre elas a principal a ser mencionada é a flexibilidade. Pois possibilita que os funcionários com acesso a plataforma estudem de qualquer lugar.

Os treinamentos e cursos oferecidos aos colaboradores não são escolhidos de forma generalizada, mas sim de modo mais específico.

O foco desses treinamentos é desenvolver capacidades já existentes nos funcionários de forma específica. E então alinhar essas capacidades aos objetivos da empresa.

A personalização da educação corporativa baseia-se em trabalhar individualmente com cada colaborador da empresa.

Numa entrevista, o entrevistador deverá, primeiramente, investigar a aparência do candidato, para saber se é adequada ao perfil exigido pela organização, e deverá também observar: Sua postura corporal;

Seus hábitos;

Se ele possui algum vício; e

Se utiliza algum tipo de bebida, droga ou outros hábitos não saudáveis.

Em um segundo momento, o entrevistador deve sondar como foi:

O trabalho anterior do candidato a fim de tentar saber como será sua conduta na organização

Seu grau de escolaridade para saber se é compatível com a exigência do cargo.

Suas habilidades, sua vida familiar, sua vida social a fim de perceber como se relaciona em equipe.

Sua saúde atual (e anterior) a fim de perceber se o candidato pode trabalhar sob pressão.

Recrutadores tendem a ir além: eles são agradáveis e encantadores quando pretendem ter uma entrevista; Amáveis e acolhedores ao receber; Isso pode causar a impressão de que o candidato conquistou a simpatia do recrutador.

O treinamento de uma equipe é o que ajuda a garantir a qualidade dos serviços e produtos oferecidos pela empresa, além da eficiência de trabalho. Colaboradores que saibam como todos os processos devem ser feitos, trazem mais resultados positivos para a empresa, assim como quando estão em constante reciclagem.

Antes de começar qualquer treinamento é importante que você conheça quais são os pontos fortes e fracos de uma equipe. A intenção do treinamento deve ser justamente com o intuito de estimular os colaboradores a melhorarem os pontos fracos e a fazer com que os pontos fortes sejam constantemente otimizados.

Se a equipe possui uma grande quantidade de novatos, por exemplo, um ponto fraco é a inexperiência com os métodos da empresa.

Uma das formas de garantir que todos realmente estudem o material enviado é marcando reuniões e debates sobre determinado assunto enviado para estudo.

Treinar significa  
necessidades

Uma equipe treinada é aquela que se mantém atualizada.

uma equipe para que ela esteja alinhada com os objetivos de negócio e com as práticas  
previamente estabelecidas.

suprir

específicas de

**Obs.:** Especialmente útil receber feedback da equipe, que são os maiores interessados.

Treinar uma equipe de maneira eficiente não precisa significar altos custos para a empresa, e esse treinamento é conseguido com o apoio de colaboradores mais experientes, da tecnologia ou mesmo da rotação de funções, além de outras práticas. A empresa conta com uma equipe que está pronta para atender aos desafios do mercado.

Capacitar os profissionais é essencial para o crescimento de qualquer negócio, sendo uma ação indispensável para estimular a inovação.

No treinamento de integração, quando as pessoas estão iniciando as atividades na empresa, elas precisam ter alguém que as orientem e deem o suporte necessário até que estejam seguras nas suas funções e nas políticas corporativas.

O sucesso dos resultados depende da elaboração de um plano de ação que deve orientar a realização de todas as atividades necessárias.

Para o treinamento de reciclagem e desenvolvimento de novas habilidades, têm o desafio de engajar e motivar os funcionários para que percebam a importância da educação, sem considerar o treinamento uma perda de tempo.

O treinamento profissional é indispensável para que um empreendimento consiga integrar as pessoas e aprimorar os processos internos.

As pequenas e médias empresas podem aperfeiçoar o treinamento dos funcionários sem precisar gastar dinheiro com isso. Existe uma série de estratégias eficazes, e que não custam nada, ao alcance dos empreendedores para melhorar o desempenho da equipe.

Ter um foco muito bem definido é importante porque, mesmo sem dinheiro envolvido, certamente existe um investimento de tempo do profissional e dos gestores que precisa ser bem empregado.

As pequenas e médias empresas em crescimento não podem desperdiçar nenhuma oportunidade de qualificar as pessoas.

Organizar grupos de profissionais para discutir temas importantes para a empresa é outra ferramenta adotada para aprimorar o desempenho dos funcionários, sem que seja necessário gastar com isso.

Programas de mentoria ajudam as empresas a desenvolver funcionários e a manter na empresa os mais talentosos. Os profissionais mais experientes assumem o papel de mentores dos mais jovens, o que deve incluir a criação de metas e a cobrança de resultados.

Os temas abordados em geral são procedimentos e regras do negócio, oportunidades de crescimento profissional e expectativas em relação ao desempenho do funcionário.

Executivos, fornecedores e consultores que fazem negócio com pequenas e médias empresas em geral costumam se dispor a oferecer treinamentos rápidos, sobre temas específicos, de forma gratuita, para os funcionários do parceiro.

Designar um funcionário experiente para mostrar a quem acabou de chegar à empresa o modo correto de executar atividades importantes da função é outra forma eficiente de treinar gratuitamente os funcionários.

Antes de propor treinamentos e dinâmicas para a equipe, o próprio empreendedor deve buscar qualificação. O líder tem que ser o primeiro a ser educado na sua própria equipe.

Em pequenas reuniões semanais, os vendedores podem ser motivados a compartilhar como foi a melhor venda do período. Os melhores preparam uma aula de até cinco minutos com o que consideram mais importante para ter sucesso nas vendas.

Uma forma simples de fazer com que os vendedores estejam atualizados sobre o portfólio da empresa é aproveitar os momentos mais calmos nas vendas para aprender sobre os produtos.

O problema é que muitos profissionais ainda estão despreparados para esse novo cenário, tornando-se incapazes de oferecer as competências necessárias para alcançar os resultados da empresa.

O treinamento de equipe é uma necessidade para a evolução das empresas.

Por meio de metodologia de como treinar uma equipe, a empresa consegue passar a seus funcionários os seus valores, missão e política. Isso é extremamente importante para que cada novo colaborador entenda a cultura organizacional da corporação.

#### Dados importantes sobre investimentos em T&D

Em 2017, as empresas passaram a destinar 0,63% de seu faturamento anual bruto para o investimento em T&D, representando um crescimento de 37% em relação ao ano anterior;

Entre os setores de Indústria, Serviço e Comércio, o último é aquele que menos investe em treinamentos corporativos;

As empresas brasileiras oferecem cerca de 21 horas de treinamento de equipe anualmente;

Em contrapartida, os Estados Unidos fornece, em média, 33 horas de treinamento por colaborador. Isso representa 36% a mais que no Brasil;

12% das empresas brasileiras não investem em T&D para alta liderança, enquanto apenas 3% não investem em T&D para gerência e supervisão;

Apenas 2% analisam se houve retorno sobre o investimento.

Executar os treinamentos, não significa que o processo acabou. É necessário um acompanhamento efetivo para garantir que eles estão trazendo resultados. Portanto:

- ✓ analise as etapas;
- ✓ peça feedbacks dos funcionários que participaram da capacitação;
- ✓ acompanhe se o desempenho deles realmente aumentou em suas funções.

Formas criativas para treinar sua equipe de vendas investindo quase nada de recurso financeiro.

**Vídeos:** há vários vídeos bem interessantes, inclusive muitos deles a custo zero no Youtube. Basta pesquisar pelo assunto e compartilhar com seu pessoal.

**Livro:** imagine sua equipe acrescentar o conteúdo de 52 livros num único ano. Na próxima reunião, sorteie um integrante e entregue a ele um exemplar. Peça a ele para trazer um resumo na semana seguinte para discutir com o grupo.

**Jogos:** já ouviu falar de um jogo chamado Imagem e Ação? Nele, um participante retira uma carta com uma palavra e, através de mímicas, precisa fazer o restante das pessoas descobrirem qual é

a palavra. Isso é um excelente exercício de expressão corporal e comunicação não verbal. Outra opção é criar um desafio, a gincana do conhecimento, que consiste em bolar uma provinha, um teste com perguntas relacionadas à empresa, mercado e concorrência, e destacar aquele que acertar mais respostas.

**Revista:** leu uma matéria bacana numa revista ou na internet? Traga esse texto para a reunião e divida o grupo em pessoas que devem ser contra e outro grupo a favor da ideia. Isso é uma excelente ferramenta para ampliar o poder de persuasão.

**Teatro:** crie e alinhe o script de venda, ou seja, através de simulações e apresentações como numa peça teatral você ensaia a oratória e o passo a passo na abordagem ao cliente ou prospect.

**Dia do Pitch:** a técnica do elevador ou pitch, consiste em capacitar o vendedor para, num discurso presencial ou ao telefone, curto e objetivo, resumir toda a apresentação da empresa e do principal produto ou serviço a ser vendido, em apenas 2 ou 3 minutos.

**Whats:** crie um grupo de WhatsApp e dissemine pílulas de conhecimento diariamente para sua equipe. Colete imagens e posts em várias páginas na internet e compartilhe as mais interessantes.

**Melhores práticas:** essa maneira sempre foi uma das minhas preferidas para motivar os integrantes da minha equipe. Consiste em pedir a um vendedor, que é exímio numa determinada prática, por exemplo, no fechamento da venda ou na abertura de novos clientes, para fazer uma apresentação contando os principais passos e segredos que lhe traz tanto sucesso naquele quesito. Isso costuma ser um grande momento de reconhecimento para ele e grandes dicas aos colegas.

**Eventos externos:** estimule e incentive sua equipe a participar de congressos e seminários com especialistas e profissionais de fora da sua empresa. Normalmente, eles acrescentam novas técnicas e conhecimentos que podem ser agregados ao seu negócio. Outra opção é agendar encontros externos, visitas da sua equipe a diferentes empresas para conversar com outros vendedores e, assim, poderem trocar ideias e experiências.

Uma empresa que investe recursos em treinamento de pessoal colherá resultados cada vez melhores, enquanto um funcionário bem treinado se sentirá motivado para uma performance cada vez melhor.

Um colaborador que recebe treinamento sente-se motivado a continuar na empresa porque tem o sentimento de ser valorizado por quem o contratou.

Uma boa iniciativa é fazer treinamentos de integração para que “antigos” e “novos” se conheçam, criem afinidades e sintam que fazem parte de um mesmo time (empresa).

Quanto melhor treinada uma pessoa, mais ela estará preparada para desenvolver suas habilidades dentro da equipe. Se o treinador focar em trabalhar essas habilidades nos treinamentos, certamente trará resultados maiores para a empresa.

Uma equipe treinada tem uma capacidade maior de entrega, o que pode aumentar os resultados que a empresa precisa.

A união da equipe e o preparo para lidar com adversidades são algumas das competências que podem ser vitais para a sobrevivência de uma empresa em um mercado cheio de altos e baixos.

**Obs.:** Treinar sua equipe em uma época de crise pode ser extremamente benéfico.

É perceptível a união e o aumento no rendimento dos membros de uma equipe quando o propósito coletivo fica mais claro. Quando todos descobrem para onde e por onde querem caminhar, esta energia irradia para toda a empresa fazendo com que pessoas de diferentes áreas interajam melhor entre si.

Deixar de lado o medo da mudança é positivo tanto para a vida profissional quanto para a vida pessoal dos funcionários. Dinâmicas podem mostrar na prática que mudanças geram novos caminhos. Através de exercícios podemos enxergar que mudar fará parte da nossa vida hoje, amanhã e sempre.

Utilize o coaching. Essa metodologia de desenvolvimento pessoal e motivação de equipes tem conquistado bastante o mercado brasileiro nos últimos anos. O coaching é composto por técnicas de psicologia aliadas com novas formas de gestão pessoal, permitindo que os vendedores desenvolvam-se e aperfeiçoem seus resultados.

Desta forma, consegue-se treinar a equipe de vendas e ao mesmo tempo mantê-la motivada com o trabalho e focada nos resultados.

Considerada uma das mais queridas e admiradas empresas de entretenimento do mundo, a Disney é também referência das melhores práticas de gestão de pessoas, e pode ser inspiração e referência.

“Você pode sonhar, criar, projetar e construir o lugar mais maravilhoso do mundo, mas são necessárias pessoas para fazer do sonho uma realidade”. (Disney)

O livro editado pelo Disney Institute, O jeito Disney de encantar os clientes (Editora Saraiva), mostra que, independentemente da área de atuação, a magia pode sim fazer parte das estratégias de empresas dos mais variados ramos.



O PDCA é dividido entre PLAN (planejamento), que trata dos planos de desempenhos, plano de indicadores, planos de verificação dos resultados e plano de divulgação; DO (execução); Check (relatório), responsável pela verificação formal dos resultados, que promove uma comparação entre o que estava previsto e o que foi realmente obtido; e Action (ação), responsável por ações de desenvolvimento sob responsabilidade do gestor, ações de desenvolvimento assumidos pelo colaborador e pela elaboração e divulgação do novo Plano de Desempenho da empresa.

Com a ascensão dos computadores, as projeções sobre paredes ou quadros brancos se transformaram em apresentações no formato PowerPoint. Slides digitais, por assim dizer.

O responsável colocava nas páginas algumas informações relevantes e, durante uma reunião ou evento presenciais, tomava-as por base para aprofundar o assunto.

Um treinamento de respeito não tem só a ver com o conteúdo abordado ou o carisma da pessoa responsável por passar conhecimento adiante.

Quando falamos sobre ensinamento por vídeo, é extremamente importante que a plataforma de aprendizagem seja simples, inteligente e interativa para o seu público.

As melhores opções do mercado possuem funcionalidades básicas, porém indispensáveis para um bom engajamento entre os usuários.

Observe a qualidade de áudio e vídeo, bem como do serviço de atendimento ao cliente.

O intuito é proporcionar a troca de experiências, recursos como compartilhamento de arquivos, acesso irrestrito ao conteúdo gravado, espaços para discussões e bate-papos, além de enquetes e momentos para tirar dúvidas ao vivo são ótimos aliados durante uma transmissão.

A NBR ISO 9004 fornece orientação para um sistema de gestão da qualidade com objetivos mais amplos do que a NBR ISO 9001, especificamente no que tange à melhoria contínua do desempenho global de uma organização e sua eficiência, assim como à sua eficácia.

A NBR ISO 9004 é recomendada como uma orientação para organizações cuja Alta Direção deseja ir além dos requisitos estabelecidos na NBR ISO 9001, buscando melhoria contínua de desempenho. Entretanto, não tem propósitos de certificação ou finalidade contratual.

#### 4.2.4 Controle de registros

Registros devem ser estabelecidos e mantidos para prover evidências da conformidade com requisitos e da operação eficaz do sistema de gestão da qualidade. Registros devem ser mantidos legíveis, prontamente identificáveis e recuperáveis. Um procedimento documentado deve ser estabelecido para definir os controles necessários para identificação, armazenamento, proteção, recuperação, tempo de retenção e descarte dos registros.

Todo treinamento deverá ter uma lista de presença, que poderá ser conforme exemplo:

Instituição: \_\_\_\_\_  
Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Turno: \_\_\_\_\_

|    | Nome completo | CPF/Nº Registro | Assinatura |
|----|---------------|-----------------|------------|
| 1  |               |                 |            |
| 2  |               |                 |            |
| 3  |               |                 |            |
| 4  |               |                 |            |
| 5  |               |                 |            |
| 6  |               |                 |            |
| 7  |               |                 |            |
| 8  |               |                 |            |
| 9  |               |                 |            |
| 10 |               |                 |            |

A Educação Corporativa tornou-se um caminho alternativo para a disponibilidade de profissionais com conhecimentos apropriados a determinadas atividades sem depender de instituições externas a empresa.

## Referências Bibliográficas

[pt.wikipedia.org/wiki/Educação\\_corporativa](http://pt.wikipedia.org/wiki/Educação_corporativa) < Acesso em: 26/06/2019.

QUARTIERO, E. M. & CERNY, R. Z. Universidade Corporativa: uma nova face da relação entre mundo do trabalho e mundo da educação. In: QUARTIERO, E. M. & BIANCHETTI, L. (Orgs.) Educação corporativa: mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações. São Paulo: Cortez, 2005. < Acesso em: 26/06/2019.

MEISTER, J. C. Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999. < Acesso em: 26/06/2019.

EBOLI, M. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: FLEURY, M. T. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002. < Acesso em: 26/06/2019.

MEISTER, J. C. Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999. < Acesso em: 26/06/2019.

EBOLI, M. Papel das universidades tradicionais e das universidades corporativas, 1999a, p.117. < Acesso em: 26/06/2019.

[eadbox.com/educacao-corporativa-conceito/](http://eadbox.com/educacao-corporativa-conceito/) < Acesso em: 26/06/2019.

[blog.solides.com.br/saiba-o-que-e-educacao-corporativa-e-como-implementa-la-na-empresa/](http://blog.solides.com.br/saiba-o-que-e-educacao-corporativa-e-como-implementa-la-na-empresa/) < Acesso em: 26/06/2019.

Autor: Gdikian, Livro Ano 2002 < Acesso em: 26/06/2019.

[rhportal.com.br/artigos-rh/educacao-corporativa-importancia-e-necessidade-para-a-evolucao/](http://rhportal.com.br/artigos-rh/educacao-corporativa-importancia-e-necessidade-para-a-evolucao/) < Acesso em: 26/06/2019.

[espresso3.com.br/serie-suceg-profa-patricia-2-3-evolucao-da-universidade-corporativa-em-rede/](http://espresso3.com.br/serie-suceg-profa-patricia-2-3-evolucao-da-universidade-corporativa-em-rede/) < Acesso em: 26/06/2019.

[administradores.com.br/artigos/universidade-corporativa-trajetoria-e-implicacoes](http://administradores.com.br/artigos/universidade-corporativa-trajetoria-e-implicacoes) < Acesso em: 26/06/2019. [ludospro.com.br/blog/transformacao-digital-na-educacao-corporativa](http://ludospro.com.br/blog/transformacao-digital-na-educacao-corporativa) < Acesso em: 26/06/2019.

[risedh.com.br/blog/educacao-corporativa-como-implementar-hoje-e-qual-o-seu-futuro/](http://risedh.com.br/blog/educacao-corporativa-como-implementar-hoje-e-qual-o-seu-futuro/) < Acesso em: 26/06/2019.

[blogrh.com.br/universidade-corporativa-10-passos-para-integrar-e-promover-novosconhecimentos/](http://blogrh.com.br/universidade-corporativa-10-passos-para-integrar-e-promover-novosconhecimentos/) < Acesso em: 26/06/2019. [didactica.com.br/blog/universidade-corporativa-4-passos/](http://didactica.com.br/blog/universidade-corporativa-4-passos/) < Acesso em: 26/06/2019. [rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/3297/implantando-universidades-corporativas.html](http://rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/3297/implantando-universidades-corporativas.html) < Acesso em: 26/06/2019.

rhportal.com.br/artigos-rh/educacao-corporativa/ < Acesso em: 26/06/2019. pnl.com.br/metodologias-exclusivas-para-educacao-corporativa/ < Acesso em: 26/06/2019.

exame.abril.com.br/negocios/dino/educacao-avanca-para-sistema-hibrido-e-metodologias-ativasdino89094166131/ < Acesso em: 26/06/2019.

telefonicaeducaciondigital.com/tendencias/-/asset\_publisher/G0LheSHQiyX/content/7tendencias-da-educacao-corporativa-para-ficar-de-olho < Acesso em: 26/06/2019.

exame.abril.com.br/negocios/novas-metodologias-para-capacitar-os-funcionarios/ < Acesso em: 26/06/2019.

integracao.com.br/curso--como-implementar-metodologias-ativas-e-imersivas-na-aprendizagemcorporativa- < Acesso em: 26/06/2019. calldaniel.com.br/blog/o-que-e-educacao-corporativa < Acesso em: 26/06/2019.

rhportal.com.br/artigos-rh/metodologia-6d-s-educacao-corporativa-x-resultados-nos-negcios/ < Acesso em: 26/06/2019.

vexia.com.br/pt/conheca-as-6-novas-tendencias-em-educacao-corporativa/ < Acesso em: 26/06/2019. blog.abmes.org.br/a-nova-visao-da-educacao-superior-no-brasil-2/ < Acesso em: 26/06/2019.

pt.wikipedia.org/wiki/Formação\_profissional < Acesso em: 26/06/2019.

Speck, M. & Knipe, C. (2005) Why can't we get it right? Designing high-quality professional development for standards-based schools(2nd ed.). Thousand Oaks: Corwin Press < Acesso em: 26/06/2019.

MENEGUELLI, L. "O ambiente das Organizações na era da globalização." Associação Ed. Leonardo da Vinci. Curso de Especialização em Gestão Empresarial. < Acesso em: 26/06/2019.

FERRETTI, Celso João. "Considerações sobre a apropriação das noções de qualificação profissional pelos estudos a respeito das relações entre trabalho e educação." Educação e Sociedade, Campinas, v. 25, n. 87, p.401-422 < Acesso em: 26/06/2019.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso."Construindo o conceito de competência." Rac, São Paul, v., n., p.183-196, jan. 2001 < Acesso em: 26/06/2019.

MANFREDI, Silvia Maria. "Trabalho, qualificação e competência profissional: Das dimensões conceituais e políticas." Educação e Sociedade, Campinas, v. 19, n. 64, p.1-25, set. 1998. < Acesso em: 26/06/2019.

FLEURY, M. T. L. (Org.). [título=As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002. Algar. «Grupo Algar abre universidade corporativa para o mercado» Acesso em: 26/06/2019.

BOHLANDER, G.; SNELL, S. "Administração de Recursos Humanos." São Paulo: Cengage Learning, 2010. < Acesso em: 26/06/2019.

BOHLANDER, G.; SNELL, S. "Administração de Recursos Humanos." São Paulo: Cengage Learning, 2010. «desemprego fica em 10,9% no primeiro trimestre» < Acesso em: 26/06/2019.

«crise internacional e problemas internos são causas do desemprego no brasil» «convalidar fol» < Acesso em: 26/06/2019.

«A formação profissional tem valor estratégico para as empresas Portuguesas?». [www.academia.edu](http://www.academia.edu). Consultado em 10 de dezembro de 2015 < Acesso em: 26/06/2019.

«Pesquisa publicada na revista Veja». Consultado em 26 de agosto de 2016 < Acesso em: 26/06/2019.

«Confederação Nacional da Indústria». Consultado em 17 de novembro de 2016 < Acesso em: 26/06/2019.

«Pesquisa Os jovens, a educação e o ensino técnico, feita pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI)». Consultado em 17 de novembro de 2016 < Acesso em: 26/06/2019.

ALVES, Edgard Luiz Gutierrez; VIEIRA, Carlos Alberto dos Santos " QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL: Uma proposta de política pública". Planejamento e Políticas Públicas, São Paulo, v. 12, n. 1, p.119-146, jun/ 1995. < Acesso em: 26/06/2019.

VIEIRA, Carlos A. S.; ALVES, Edgard Luiz G. "Qualificação profissional: uma proposta de política pública." Rio de Janeiro, 1995. < Acesso em: 26/06/2019.

MACAMBIRA, Junior; ANDRADE, Francisca Rejane Bezerra (Org.). "TRABALHO E FORMA PROFISSIONAL: Juventudes em transação. Fortaleza: Idt, Uece, Bnb/2013. 332 p. «crise coloca qualificação na mira dos trabalhadores em uberlandia» mec. «O PNE 2011-2020: Metas e Estratégias» (PDF). [mec.gov.br](http://mec.gov.br). Consultado em 26 de maio de 2016 «curso técnico é opção para entrar no mercado de trabalho mais rápido» < Acesso em: 26/06/2019.

Lei n.º 11.741, de 16 de julho de 2008 - Secretaria de Educação Profissional do Ministério da Educação brasileiro - Guia de Cursos de Formação Inicial e Continuada - Catálogo Nacional de Cursos Técnicos - Biblioteca Virtual da USP, Telecurso 2000 – Outros - Encyclopedia.com - Professional Education < Acesso em: 26/06/2019.

[administradores.com.br/artigos/impactos-socioeconomicos-uma-analise-da-percepcao-dosatores-envolvidos](http://administradores.com.br/artigos/impactos-socioeconomicos-uma-analise-da-percepcao-dosatores-envolvidos) < Acesso em: 26/06/2019. [significados.com.br/socioeconomico/](http://significados.com.br/socioeconomico/) < Acesso em: 26/06/2019. [portalresiduossolidos.com/diagnostico-dos-municipios-aspectos-socio-economicos/](http://portalresiduossolidos.com/diagnostico-dos-municipios-aspectos-socio-economicos/) < Acesso em: 26/06/2019.

[gruposcolar.com/pesquisa/aspectos-sociais-e-economicos-do-brasil.html](http://gruposcolar.com/pesquisa/aspectos-sociais-e-economicos-do-brasil.html) < Acesso em: 26/06/2019.

rhportal.com.br/artigos-rh/educacao-corporativa-na-atualidade-responsabilidade-do-educador-nodesenvolvimento-do-colaborador/ < Acesso em: 26/06/2019. revistaeducacao.com.br/o-impacto-na-pedagogia/ < Acesso em: 26/06/2019.

educacional.cpb.com.br/conteudos/universo-educacao/o-impacto-da-comunicacao-no-processoensino-aprendizagem/ < Acesso em: 26/06/2019. brainly.com.br/tarefa/20722771 < Acesso em: 26/06/2019.

brasil.gov.br/noticias/educacao-e-ciencia/2014/07/novas-tecnologias-facilitam-aprendizagemescolar < Acesso em: 26/06/2019.

ibccoaching.com.br/portal/conheca-4-tipos-de-treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas-para-focar-em-2017/ < Acesso em: 26/06/2019. administradores.com.br/artigos/treinamento-e-desenvolvimento < Acesso em: 26/06/2019. sambatech.com/blog/insights/treinamento-e-desenvolvimento/ < Acesso em: 26/06/2019. dicionariofinanceiro.com/treinamento-desenvolvimento/ < Acesso em: 26/06/2019. kenoby.com/blog/treinamento-e-desenvolvimento/ < Acesso em: 26/06/2019.

blog.fortestecnologia.com.br/7-dicas-para-melhorar-o-treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas/ < Acesso em: 26/06/2019.

blog.luz.vc/como-fazer/plano-de-treinamento-e-desenvolvimento/ < Acesso em: 26/06/2019.

blog.woli.com.br/entenda-a-importancia-do-treinamento-e-desenvolvimento-de-funcionarios/ < Acesso em: 26/06/2019.

pt.wikipedia.org/wiki/Educação < Acesso em: 26/06/2019.

Ministério da Educação. Uma “revolução na educação” ou uma educação como “empresa de desumanização do homem”?, por Maria de Sousa Pereira Coutinho, Observador, 10 de Maio de 2017 Pedagogia da Autonomia - ISBN 978-85-7753-226 «UNESCO - Educação de Adultos e Educação Não-Formal». UNESCO «CONFINTEA». UNESCO < Acesso em: 26/06/2019.

Ministério da Educação. Uma “revolução na educação” ou uma educação como “empresa de desumanização do homem”?, por Maria de Sousa Pereira Coutinho, Observador, 10 de Maio de 2017 LDB (Art. 21.): A educação escolar compõe-se de: I - educação básica em três níveis: educação infantil, ensino fundamental e ensino médio; II - educação superior. Carlos Brandão. «O Que é Educação». Consultado em 4 de dezembro de 2008 < Acesso em: 26/06/2019.

«Nova Escola - Reportagem - Educação infantil é prioridade». Consultado em 17 de maio de 2009. Arquivado do original em 16 de maio de 2009 < Acesso em: 26/06/2019. direcionalescolas.com.br/o-impacto-da-tecnologia-na-educacao/ < Acesso em: 26/06/2019.

exame.abril.com.br/negocios/dino/a-educacao-ambiental-na-educacao-infantil-dino89096995131/  
< Acesso em: 26/06/2019.

ambito-juridico.com.br/site/?n\_link=revista\_artigos\_leitura&artigo\_id=11367 < Acesso  
em: 26/06/2019.

profetaweb.wordpress.com/2009/12/06/aquecimento-global-polemica-sobre-manipulacao-  
dedados-cientificos-sobe-de-tom/ visitado dia 21/03/2010 < Acesso em: 26/06/2019.

<http://www.denmark.dk> Visitado dia 21/03/2010dia 03/04/10 < Acesso em: 26/06/2019.

[http://www.portaldomeioambiente.org.br/lixoa-reciclagem/3359-brasil-e-o-campeao-do-  
lixoeletronico-entre-emergentes.html](http://www.portaldomeioambiente.org.br/lixoa-reciclagem/3359-brasil-e-o-campeao-do-lixoeletronico-entre-emergentes.html) visitado dia 03/04/2010 < Acesso em: 26/06/2019.

<http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/> visitado dia 03/04/2010

<http://noticias.uol.com.br/ultnot/afp/2006/07/17/ult34u158820.jhtm> < Acesso em: 26/06/2019.

[http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2010/03/100331\\_lovelock\\_entrevista\\_rw.shtml](http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2010/03/100331_lovelock_entrevista_rw.shtml) visitado  
dia 03/04/2010 < Acesso em: 26/06/2019.

CARVALHO, Isabel Cristina de Moura. Em direção ao mundo da vida: interdisciplinaridade e  
educação ambiental / Conceitos para se fazer educação ambiental. Brasília: IPÊ - Instituto de  
Pesquisas Ecológicas, 1998 < Acesso em: 26/06/2019.

CARVALHO, Isabel Cristina Moura de. GRÜN, Mauro e TRAJBER, Rachel. Pensar o Ambiente:  
bases filosóficas para a Educação Ambiental. - Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de  
Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade, UNESCO, 2006. < Acesso em: 26/06/2019.

JACOBI, Pedro. Educação Ambiental, Cidadania e Sustentabilidade. Cadernos de Pesquisa,  
n.118, março/2003. < Acesso em: 26/06/2019.

LAYRARGUES, Philippe Pomier (coord.). Identidades da educação ambiental brasileira. Diretoria  
de Educação Ambiental – Brasília: Ministério do Meio Ambiente, 2004. < Acesso em: 26/06/2019.

[envolverde.com.br](http://envolverde.com.br) < Acesso em: 26/06/2019. [ambientebrasil.com.br](http://ambientebrasil.com.br)

< Acesso em: 26/06/2019.

SATO, Michèle. Formação em educação ambiental - da escola à comunidade. In: Panorama da  
Educação Ambiental no Brasil. Brasília: MEC, março de 2000, 5-13. < Acesso em: 26/06/2019.

COORDENAÇÃO DE EDUCAÇÃO AMBIENTAL DO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E DO  
DESPORTO: A Implantação da Educação Ambiental no Brasil, Brasília-DF, 1998. MEADOWS,  
Donella H. .Harvesting one Hundredfold – Key concepts and Case Studies in: Environmental  
Education, United Nations Environment Programme – UNEP/UNESCO, 1989. < Acesso em:  
26/06/2019.

SECRETARIA DO MEIO AMBIENTE DO ESTADO DE SÃO PAULO. Conceitos para se fazer  
educação ambiental. 3ª ed. São Paulo: A Secretaria, 1999. < Acesso em: 26/06/2019.

SATO, Michele. Encontro Paraibano de Educação Ambiental/2000 - “Novos Tempos”. Anais - seção “palestras”. João Pessoa: REA/PB, 08-10/11/2000. < Acesso em: 26/06/2019.

SATO, Michèle. Educação ambiental. São Carlos: Edufscar, 1996. < Acesso em: 26/06/2019.

SATO, Michèle & SANTOS, José Eduardo. Agenda 21 em sinopse. São Carlos: Edufscar, 1999. < Acesso em: 26/06/2019.

SATO, Michèle (Coord.) et al. Ensino de ciências e as questões ambientais. Cuiabá: NEAD, UFMT, 1999. < Acesso em: 26/06/2019.

SATO, Michèle; BARBA, Aura Teresa & CASTILLO, Elsy. Globalização e ambientalismo. In SAUVÉ, L.; ORELLANA, I. et SATO, M. (Dir.) Sujets choisis en éducation relative à l'environnement - D'une Amérique à l'autre. Montréal: ERE-UQAM, Tome I: p. 107-111, 2002. < Acesso em: 26/06/2019.

MOR, A. & SCHALL, V. T. Rumos da Educação em Saúde no Brasil e sua Relação com a Educação Ambiental. Cad.Saúde Públ., Rio de Janeiro, 8 (2): 199-203, abr/jun, 1992. < Acesso em: 26/06/2019.

[http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2010/03/100331\\_lovelock\\_entrevista\\_rw.shtml](http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2010/03/100331_lovelock_entrevista_rw.shtml) visitado dia 03/04/2010 < Acesso em: 26/06/2019.

[linkedin.com/pulse/o-uso-de-novas-tecnologias-na-educacao-e-mudanca-da-pratica-oliveira](https://www.linkedin.com/pulse/o-uso-de-novas-tecnologias-na-educacao-e-mudanca-da-pratica-oliveira) < Acesso em: 26/06/2019.

[portaldaindustria.com.br/iel/canais/iel-saopaulo/educacao-empresarial/](http://portaldaindustria.com.br/iel/canais/iel-saopaulo/educacao-empresarial/) < Acesso em: 26/06/2019.

[sambatech.com/blog/insights/educacao-corporativa/](http://sambatech.com/blog/insights/educacao-corporativa/) < Acesso em: 26/06/2019.

[sbcoaching.com.br/coaching/educacao-corporativa](http://sbcoaching.com.br/coaching/educacao-corporativa) < Acesso em: 26/06/2019.

[pt.m.wikipedia.org/wiki/Educação\\_corporativa](http://pt.m.wikipedia.org/wiki/Educação_corporativa) < Acesso em: 26/06/2019.

QUARTIERO, E. M. & CERNY, R. Z. Universidade Corporativa: uma nova face da relação entre mundo do trabalho e mundo da educação. In: QUARTIERO, E. M. & BIANCHETTI, L. (Orgs.) Educação corporativa: mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações. São Paulo: Cortez, 2005. < Acesso em: 26/06/2019.

MEISTER, J. C. Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999. < Acesso em: 26/06/2019.

EBOLI, M. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: FLEURY, M. T. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002. < Acesso em: 26/06/2019.

MEISTER, J. C. Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999. < Acesso em: 26/06/2019.

EBOLI, M. Papel das universidades tradicionais e das universidades corporativas, 1999a, p.117. < Acesso em: 26/06/2019 [valor.com.br/carreira/5790781/o-novo-mundo-magico-da-educacao-corporativa](http://valor.com.br/carreira/5790781/o-novo-mundo-magico-da-educacao-corporativa) < Acesso em: 26/06/2019 < Acesso em: 26/06/2019.

[valor.com.br/carreira/5790781/o-novo-mundo-magico-da-educacao-corporativa](http://valor.com.br/carreira/5790781/o-novo-mundo-magico-da-educacao-corporativa) ou as ferramentas oferecidas na página. < Acesso em: 26/06/2019.

[pasoeducacao.com.br/blog/o-que-e-educacao-corporativa-entenda-como-aplicar-na-sua-empresa](http://pasoeducacao.com.br/blog/o-que-e-educacao-corporativa-entenda-como-aplicar-na-sua-empresa) < Acesso em: 26/06/2019. [ibrc.com.br/educacao-corporativa/](http://ibrc.com.br/educacao-corporativa/) < Acesso em: 26/06/2019.

[blog.woli.com.br/tecnologia-para-educacao-corporativa-o-que-e-e-como-aplicar/](http://blog.woli.com.br/tecnologia-para-educacao-corporativa-o-que-e-e-como-aplicar/) < Acesso em: 26/06/2019.

[exame.abril.com.br/pme/5-dicas-para-um-bom-programa-de-educacao-corporativa/](http://exame.abril.com.br/pme/5-dicas-para-um-bom-programa-de-educacao-corporativa/) < Acesso em: 26/06/2019.

[blog.grupolasses.com.br/educacao-corporativa-faca-sua-equipe-crescer-com-a-empresa/](http://blog.grupolasses.com.br/educacao-corporativa-faca-sua-equipe-crescer-com-a-empresa/) < Acesso em: 26/06/2019.

[progressivaconsultoria.com.br/educacao-corporativa/](http://progressivaconsultoria.com.br/educacao-corporativa/) < Acesso em: 26/06/2019.

[administradores.com.br/artigos/planejando-e-executando-um-treinamento](http://administradores.com.br/artigos/planejando-e-executando-um-treinamento) < Acesso em: 26/06/2019. [conceitos.com/capacitacao/](http://conceitos.com/capacitacao/) < Acesso em: 26/06/2019.

[rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/3469/preparando-um-programa-de-capacitacao.html](http://rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/3469/preparando-um-programa-de-capacitacao.html) < Acesso em: 26/06/2019.

[secretariadegoverno.gov.br/micro-e-pequena-empresa/assuntos/capacitação](http://secretariadegoverno.gov.br/micro-e-pequena-empresa/assuntos/capacitação) < Acesso em: 26/06/2019.

[queconceito.com.br/capacitação](http://queconceito.com.br/capacitação) < Acesso em: 26/06/2019.

[epi-tuiuti.com.br/blog/curiosidades/diferenca-entre-capacitacao-e-treinamento-na-pratica/](http://epi-tuiuti.com.br/blog/curiosidades/diferenca-entre-capacitacao-e-treinamento-na-pratica/) < Acesso em: 26/06/2019.

[blbbrasil.com.br/blog/capacitacao-profissional/](http://blbbrasil.com.br/blog/capacitacao-profissional/) < Acesso em: 26/06/2019.

[blog-br.softwareone.com/entenda-a-importancia-da-capacitacao-profissional-da-equipe-de-trabalho](http://blog-br.softwareone.com/entenda-a-importancia-da-capacitacao-profissional-da-equipe-de-trabalho) < Acesso em: 26/06/2019.

[blog.fluenglish.com.br/o-que-sao-gaps-de-competencia-e-como-identifica-los/](http://blog.fluenglish.com.br/o-que-sao-gaps-de-competencia-e-como-identifica-los/) < Acesso em: 26/06/2019. [blogdaqualidade.com.br/os-5-gaps-da-qualidade/](http://blogdaqualidade.com.br/os-5-gaps-da-qualidade/) < Acesso em: 26/06/2019.

[administradores.com.br/artigos/gaps-da-qualidade](http://administradores.com.br/artigos/gaps-da-qualidade) < Acesso em: 26/06/2019.

[significados.com.br/gaps/](http://significados.com.br/gaps/) < Acesso em: 26/06/2019.

rh.com.br/Portal/Desempenho/Materia/8412/avaliacao-de-desempenho-uma-ferramenta-derelevante-aprendizado.html < Acesso em: 26/06/2019.

pt.wikipedia.org/wiki/Treinamento < Acesso em: 26/06/2019.

Aline Brandão (2006). «Treino versus Educação Continuada». Revista TI. Consultado em 15 de maio de 2009 < Acesso em: 26/06/2019.

Robbins, Stephen P. Saraiva, ed. Administração: Mudanças e Perspectivas. 2002 3 ed. São Paulo: [s.n.] 9788502225312 < Acesso em: 26/06/2019.

Chiavenato, Idalberto. Makron Books, ed. Gerenciando Pessoas. 1994 2 ed. São Paulo: [s.n.] 007-450067-8 < Acesso em: 26/06/2019.

Chiavenato, Idalberto. Campus, ed. Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 1999. Rio de Janeiro: [s.n.] 9788520437612 < Acesso em: 26/06/2019.

Marras, Jean P. Futura, ed. Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico. 2001 4 ed. São Paulo: [s.n.] 9788502125605 < Acesso em: 26/06/2019.

Marcos Antonio Martins Lima (2007). «T&D, Investimento ou Custo?». RH Portal. Consultado em 15 de maio de 2009 < Acesso em: 26/06/2019.

Dr. Milton Godoy (2003). «Benefícios do Treino Físico». Revista FITCOR. Consultado em 15 de maio de 2009 < Acesso em: 26/06/2019.

Fleck, Steven J; Kraemer. Artes Médicas, ed. Fundamentos do treinamento de força muscular. 1999. William J. Porto Alegre: [s.n.] 9788536306452 < Acesso em: 26/06/2019.

Hunter, Gary R; Mccarthy. Sports Med, ed. Effects of resistance training on older adults. 2004. John P. [S.l.: s.n.] 9781466501058 < Acesso em: 26/06/2019.

Hagerman, Frederick C; Walsh SJ, Staron RS, Hikida RS, Gilders RM, Murray TF, et al. J Gerontol Biol Sci, ed. Effects of high-intensity resistance training on untrained older men I, strength, cardiovascular, and metabolic responses. 2000. [S.l.: s.n.] 9781583331446 < Acesso em: 26/06/2019.

Wolfe, Brian L; Lemura LM, Cole PJ. J Strength Cond Res, ed. Quantitative analysis of single- vs. Multiple set programs in resistance training. 2004. [S.l.: s.n.] 0-87322-474-4 < Acesso em: 26/06/2019.

Rhea, M; Alvar BA, Burkett LN, Ball SD. Med Sci Sports Exerc, ed. A meta-analysis to determine the dose response for strength development. 2003. [S.l.: s.n.] 978-0736051002 < Acesso em: 26/06/2019.

«Relaxation training may cut hypertension medication among elderly» (em inglês). ThaIndian News < Acesso em: 26/06/2019.

Wolfgang Banzhaf, Peter Nordin, Robert E. Keller e Frank D. Francone. Genetic Programming: An Introduction (1998). Analiza Rocha de Marins, Inc. < Acesso em: 26/06/2019.

«Programação genética» (PDF). Consultado em 15 de maio de 2009 < Acesso em: 26/06/2019.

«HR-2 Robot can mimic simple human behavior» (em inglês). Consultado em 15 de maio de 2009. Arquivado do original em 7 de junho de 2007 < Acesso em: 26/06/2019. [pt.wikipedia.org/wiki/Aprendizagem](http://pt.wikipedia.org/wiki/Aprendizagem) < Acesso em: 26/06/2019. [rhportal.com.br/artigos-rh/treinamento-e-desenvolvimento-2/](http://rhportal.com.br/artigos-rh/treinamento-e-desenvolvimento-2/) < Acesso em: 26/06/2019. [blog.solides.com.br/treinamento-comportamental/](http://blog.solides.com.br/treinamento-comportamental/) < Acesso em: 26/06/2019.

[blbbrasil.com.br/blog/treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas/](http://blbbrasil.com.br/blog/treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas/) < Acesso em: 26/06/2019.

[administradores.com.br/artigos/caracteristicas-da-educacao-corporativa](http://administradores.com.br/artigos/caracteristicas-da-educacao-corporativa) < Acesso em: 26/06/2019.

[administradores.com.br/artigos/treinamento-desenvolvimento-educacao-corporativa-o-caminhoda-educacao-continuada](http://administradores.com.br/artigos/treinamento-desenvolvimento-educacao-corporativa-o-caminhoda-educacao-continuada) < Acesso em: 26/06/2019.

[blog.cigam.com.br/educacao-corporativa-x-treinamento-e-desenvolvimento-voce-sabe-adiferenca/](http://blog.cigam.com.br/educacao-corporativa-x-treinamento-e-desenvolvimento-voce-sabe-adiferenca/) < Acesso em: 26/06/2019. [abrhrs.org.br/blog/5-tendencias-da-educacao-corporativa/](http://abrhrs.org.br/blog/5-tendencias-da-educacao-corporativa/) < Acesso em: 26/06/2019.

[rhportal.com.br/artigos-rh/tecnicas-de-entrevista/](http://rhportal.com.br/artigos-rh/tecnicas-de-entrevista/) < Acesso em: 26/06/2019.

[blog.rankdone.com/pt/o-ponto-de-vista-dos-recrutadores/](http://blog.rankdone.com/pt/o-ponto-de-vista-dos-recrutadores/) < Acesso em: 26/06/2019.

[blog.seguridade.com.br/como-treinar-uma-equipe-de-maneira-eficiente/](http://blog.seguridade.com.br/como-treinar-uma-equipe-de-maneira-eficiente/) < Acesso em: 26/06/2019.

[blog.contaazul.com/treinamento-de-funcionarios-como-aplicar-na-sua-equipe](http://blog.contaazul.com/treinamento-de-funcionarios-como-aplicar-na-sua-equipe) < Acesso em: 26/06/2019.

[exame.abril.com.br/pme/nao-custa-treinar/](http://exame.abril.com.br/pme/nao-custa-treinar/) < Acesso em: 26/06/2019.

[exame.abril.com.br/pme/como-treinar-sua-equipe-de-vendas-sem-gastar-nada/](http://exame.abril.com.br/pme/como-treinar-sua-equipe-de-vendas-sem-gastar-nada/) < Acesso em: 26/06/2019. [xerpa.com.br/blog/como-treinar-uma-equipe/](http://xerpa.com.br/blog/como-treinar-uma-equipe/) < Acesso em: 26/06/2019.

[administradores.com.br/noticias/10-formas-criativas-para-treinar-sua-equipe-de-vendas](http://administradores.com.br/noticias/10-formas-criativas-para-treinar-sua-equipe-de-vendas) < Acesso em: 26/06/2019. < Acesso em: 26/06/2019. [resultadosdigitais.com.br/blog/treinar-equipe-de-vendas/](http://resultadosdigitais.com.br/blog/treinar-equipe-de-vendas/) < Acesso em: 26/06/2019.

[revistapegn.globo.com/Dia-a-dia/noticia/2015/08/4-motivos-para-treinar-sua-equipe-em-epoca-decrise.html](http://revistapegn.globo.com/Dia-a-dia/noticia/2015/08/4-motivos-para-treinar-sua-equipe-em-epoca-decrise.html) < Acesso em: 26/06/2019.

[blog.maxxmultinivel.com.br/veja-em-6-dicas-como-treinar-bem-sua-equipe-de-vendas/](http://blog.maxxmultinivel.com.br/veja-em-6-dicas-como-treinar-bem-sua-equipe-de-vendas/) < Acesso em: 26/06/2019. [gestaodeequipes.com.br/segredos-da-disney-para-treinar-equipes/](http://gestaodeequipes.com.br/segredos-da-disney-para-treinar-equipes/) < Acesso em: 26/06/2019.

livro editado pelo Disney Institute, O jeito Disney de encantar os clientes (Editora Saraiva) < Acesso em: 26/06/2019.

[meusuccesso.com/noticias/lideranca-e-motivacao-como-treinar-sua-equipe-para-alta-performance1851/](http://meusuccesso.com/noticias/lideranca-e-motivacao-como-treinar-sua-equipe-para-alta-performance1851/) < Acesso em: 26/06/2019. [tudosobrewebinar.com.br/webinar-para-treinar-equipes/](http://tudosobrewebinar.com.br/webinar-para-treinar-equipes/) < Acesso em: 26/06/2019.

[standardconsultoria.com/f/files/bf0e78debcf1ce2087d14749a5e73fd4901297844.pdf](http://standardconsultoria.com/f/files/bf0e78debcf1ce2087d14749a5e73fd4901297844.pdf) - Sistemas de gestão da qualidade - Diretrizes para melhorias de desempenho - NBR ISO 9004, DEZ 2000 < Acesso em: 26/06/2019.

[periodicos.capes.gov.br/.../Modelo%20LISTA%20D...](http://periodicos.capes.gov.br/.../Modelo%20LISTA%20D...)- TREINAMENTO NO USO DO PORTAL DE PERIÓDICOS LISTA DE PRESENÇA < Acesso em: 26/06/2019.