

# Educação Corporativa e Ensino a Distância: um Estudo no Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte - TRE/RN

*Corporate Education and Distance Learning: a Study in  
Tribunal Eleitoral do Rio Grande do Norte - TRE/RN*



## Resumo

Este trabalho teve como objetivo analisar as expectativas dos funcionários e condições organizacionais vigentes para implantação do programa permanente de capacitação e da educação a distância regidas pelas Resoluções nº 22.572/96 e 22.692/96 do Tribunal Superior Estadual (TSE) no Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte (TRE/RN). A pesquisa se caracteriza como um estudo de caso exploratório, de natureza quantitativa e qualitativa, sendo os dados coletados a partir de questionário e entrevista com os servidores. Os resultados apontaram que as expectativas dos servidores vão ao encontro do que determina a Resolução nº 22.572/96, reconhecendo a importância da educação permanente, do acesso democrático e da criação da cultura de educação compartilhada. Entretanto, em relação ao ensino a distância, regulamentado pela Resolução nº 22.692/96, há resistência dos servidores quanto à sua aplicabilidade. Quanto às condições organizacionais vigentes para o programa de capacitação nos moldes das Resoluções, destaca-se que os treinamentos têm influenciado no desempenho e no trabalho, mas não favorecem um ambiente de aprendizagem. Conclui-se que as expectativas em relação à educação a distância devem ser trabalhadas e que as condições organizacionais devem ser revistas para que o programa de capacitação atenda às Resoluções citadas do (TSE).

**Palavras-chave:** Educação corporativa. Educação a distância. Administração pública.

## Abstract

This study aims to examine the expectations of existing staff and organizational conditions for implementation of a permanent training and distance education program governed by Resolutions 22.572/96 and 22.692/96 TSE no Tribunal Eleitoral do Rio Grande do Norte - TRE / RN. The research is characterized as an exploratory case study, of quantitative and qualitative nature, with data collected through questionnaire and interview with the servers. The results showed that the expectations of servers meet what is determined by the rule 22.572/96, recognizing the importance of continuing education, access and creation of democratic culture of shared education. However, in relation to distance learning, regulated by Resolution 22.692/96, there is a certain resistance on the part of the servers concerning their applicability. The conditions for the existing organizational training program in the form of resolutions, is that the trainings have influenced the performance and work, but have not favored an environment conducive to learning. It has been concluded that the expectations of distance education must be worked on and that the organizational conditions should be reviewed for the training program to meet Resolution 22.572/06 and 22.692/06 of Tribunal Superior Eleitoral (TSE).

**Keywords:** Corporate education. Distance education. Public administration.

<sup>1</sup> Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas e Psicóloga. Analista Judiciário. kdonida@interjato.com.br.

<sup>2</sup> Doutora em Educação. Mestre em Administração e Psicóloga. Professora do Mestrado Profissional em Administração. patriciawhebber@gmail.com.

## Introdução

As demandas atuais das organizações testemunham a transição do tradicional setor de “treinamento e desenvolvimento” para a Educação Corporativa é uma abordagem de educação preocupada em conduzir a inteligência das pessoas de maneira a gerar um patrimônio intelectual para toda a organização com valorização de seu capital intelectual e consequente melhoria nos resultados obtidos.

Não é mais suficiente adestrar o ser humano para exercer com eficácia suas funções dentro da organização. A organização moderna precisa investir no ser humano total, fazê-lo parceiro do processo de aprendizagem, considerando o seu repertório de conhecimentos e experiências, incentivando-o a raciocinar, e a ter uma visão crítica e consciente do ambiente.

Uma vez constatado que o conhecimento adquirido tem prazo de validade cada vez mais reduzido (EBOLI, 2004), a educação continuada impõe-se como alternativa a não estagnação desse conhecimento. Dessa forma, vai-se construindo uma cultura organizacional que preza pela educação continuada e coletiva, patrimônio da organização e de seus servidores.

As organizações públicas participam desse processo de mudança na busca de gerenciar o conhecimento assegurando o seu acesso a todos e promovendo o compartilhamento do saber, sendo o diferencial para uma administração moderna com melhoria na qualidade dos serviços prestados à sociedade e mais satisfação para os servidores. Assim, adequando-se ao novo cenário, o Tribunal Superior Eleitoral (TSE) instituiu o Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores da Justiça Eleitoral, por meio da Resolução nº 22.572/96, a qual deverá servir de referência às ações de Educação Corporativa no âmbito dos Tribunais.

O TRE/RN apresenta certa limitação de verbas financeiras para capacitação, em contrapartida, há o aumento das demandas de treinamento e da quantidade de servidores a serem treinados. Sem ignorar essa realidade, e também consciente das

A Educação Corporativa é uma abordagem de educação preocupada em conduzir a inteligência das pessoas de maneira a gerar um patrimônio intelectual para toda a organização com valorização de seu capital intelectual e consequente melhoria nos resultados obtidos.

possibilidades que o incremento da tecnologia permite, o TSE previu em sua norma o uso do ensino a distância (EAD) como ferramenta adicional na implantação da educação corporativa, propondo-se a ampliar o acesso ao conhecimento e à expansão das oportunidades de aprendizagem na Justiça Eleitoral.

A educação a distância ainda não está implantada na organização, existindo, no entanto, uma comissão para desenvolvê-lo no Tribunal. Até o momento, foram realizados apenas cursos experimentais e relacionados a sistemas específicos, todos elaborados pelo TSE. A comissão do ensino a distância pretende regulamentar sua implantação e funcionamento no Tribunal. Sob essa ótica, este trabalho tem como foco a mudança da sistemática atual de treinamento para a educação corporativa, tendo como um de seus instrumentos a educação a distância.

A pesquisa se caracteriza como um estudo de caso exploratório, de natureza quantitativa e qualitativa, tendo como técnicas de pesquisa, o questionário e a entrevista. Priorizando a discussão que envolve o tema, este trabalho está estruturado

da seguinte forma: referencial teórico, metodologia, análise e interpretação dos resultados, conclusões, recomendações e referências.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Conhecimento e Educação

Na sociedade atual, os tradicionais fatores de produção – natureza, capital e trabalho – exauriram sua colaboração (CARNEIRO, 2004), modificando a fonte de poder para quem detém o conhecimento (SHARP, 2000). O conhecimento passa a ser a matéria-prima básica das organizações e, por conseguinte, para as pessoas que nela trabalham.

O mundo necessita de produção de ideias e conceitos e o trabalhador que somente aperta botões ou é guiado por manuais perdeu espaço. Os postos de trabalhos mais operacionais foram reduzidos e os sujeitos que não acompanharem a evolução correm o risco de desemprego (ABBAD, 2007).

A sociedade precisa, então, formar pessoas críticas, reflexivas e criativas que, desembaraçadas dos serviços rotineiros, possam usar seu potencial criador para lidar com o inédito, com aquilo que não está no manual e que, convidadas a pensar, possam aceitar esse desafio. Assim, o caminho para formar essas pessoas passa inevitavelmente por um redimensionamento na educação: as pessoas precisam buscar, continuamente, adquirir competências e as instituições educacionais e organizações de trabalho precisam oferecer programas de educação continuada para os adultos (ABBAD, 2007).

A educação designa o processo de desenvolvimento e realização do potencial intelectual, físico, espiritual, estético e afetivo existente em cada ser humano; também designa o processo de transmissão da herança cultural às novas gerações (EBOLI, 1999). As pessoas investem em

A educação designa o processo de desenvolvimento e realização do potencial intelectual, físico, espiritual, estético e afetivo existente em cada ser humano; também designa o processo de transmissão da herança cultural às novas gerações.

educação pelas seguintes razões essenciais e básicas: adquirir conhecimento; compartilhar conhecimentos e transferir saber; obter benefícios sociais e de comunidade, do ato de saber e para obter benefícios pecuniários e financeiros. Esses são os propósitos buscados pelos indivíduos num ambiente desenvolvimentista, tecnologicamente autônomo, de riquezas e rendas bem distribuídas e de oportunidades de ascensão por mérito longe de nepotismos e perto da meritocracia (KASZNAR, 2004).

Na sociedade atual, a educação funciona como moeda de troca, agregando valor aos que a possuem. No ambiente institucional não é diferente, e a educação trazida, criada ou compartilhada dentro das empresas, ao mesmo tempo em que valoriza o ser humano, agrega resultados ao negócio da empresa. Capital, equipamentos e instalações são passíveis de serem nivelados pelas concorrentes, mas o conhecimento, que constitui o capital humano e intelectual da empresa, é único, e este gera diferencial e competitividade (EBOLI, 2004).

O conhecimento tornou-se o principal ingrediente da economia (STEWART, 1997), sendo base de toda riqueza individual, empresarial ou nacional (EBOLI, 2004), constituindo-se no incremento do capital intelectual das organizações (STEWART, 1997; CARNEIRO, 2004).

É evidente que os países, as empresas e os indivíduos dependem, cada vez mais, do

O conhecimento tornou-se o principal ingrediente da economia, sendo base de toda riqueza individual, empresarial ou nacional, constituindo-se no incremento do capital intelectual das organizações.

conhecimento, por isso, precisam administrá-lo, ou seja, encontrar e estimular o capital intelectual, armazená-lo, vendê-lo e compartilhá-lo (STEWART, 1997).

## 2.2 Aprendizagem no Ambiente Corporativo

Sabe-se que existe um paradoxo entre aprendizagem e organização (WEICK; WESTLEY, 2004), entretanto o impacto do processo de educação e aprendizagem no ambiente corporativo é tão grande que na organização do século XXI trabalho e aprendizagem são essencialmente iguais (MEISTER, 1999).

O dinamismo exigido num ambiente de incerteza requer adaptação, e a adaptação próspera depende da aprendizagem efetiva (LIPSHITZ; POPPER, 2000). Toda organização aprende, de formas diferentes, mas aprende pela própria necessidade de sobrevivência, e a estrutura da organização implica formas diferentes de aprendizagem, tanto burocracias como *adhocracias*, mas a aprendizagem é diferente (MARCH, 1991 *apud* WEICK; WESTLEY, 2004).

Ao propiciar um ambiente de aprendizagem, a organização torna-se um lugar onde aprender é

sinônimo de trabalhar; sendo esse processo um valor cultural, as pessoas são estimuladas a aplicar o que aprenderam (SENGE, 1990), principalmente pela necessidade de competências individuais compatíveis com as competências organizacionais.

Para Kasznar (2004), a maioria das competências adquiridas na formação superior dos indivíduos fica obsoleta no decorrer de sua carreira, além disso, competências específicas precisam ser adquiridas. A educação de base não é suficiente nem gera diferencial para as organizações. Diante desse cenário e buscando melhorar sua competitividade, a organização atual tomou para si a responsabilidade de atualizar continuamente a base de conhecimento de seus colaboradores sob pena de perda da eficiência frente a situações rotineiras (manifestação de falta de treinamento), ou ausência de proatividade frente a situações não rotineiras (manifestação de ausência de educação).

Treinamentos que automatizam respostas não são mais suficientes. A empresa exige que o seu colaborador compreenda o *porquê*, o *como* e o *para quê* das atividades que exerce. A aplicação de um modelo integrado de competências como meio de alcançar os objetivos estratégicos da organização é que levou a necessidade de renovar os tradicionais centros de treinamento e desenvolvimento aderindo a proposta da educação corporativa (GOULART; PESSOA, 2004).

## 2.3 Educação Corporativa

As raízes culturais da educação corporativa estão na Idade Média, com o surgimento da burguesia. Em uma sociedade formada por senhores e servos surge uma nova classe social, que trabalha e é remunerada por seu trabalho. O ambiente favorece o aparecimento de agremiações profissionais e corporações de ofício que exigem preparação profissional formalizada (MAIA, 2004).

A General Eletric, a partir de seu departamento de recursos humanos em Crottonville, em 1995, organizou o que seria a primeira universidade

corporativa mundial (FORMIGA, 2004). Os termos Educação Corporativa e Universidade Corporativa são utilizados como sinônimos na literatura. Morhy (2004, p. 13) considera que “universidades corporativas são organizações educacionais estabelecidas e operadas por corporações”, e ignorando as polêmicas conceituais acrescenta que “são centros de treinamento mais evoluídos e até de criação e estudos estratégicos, que buscam ampliar a competência, em todos os níveis dos que atuam na empresa ou corporação”.

A universidade corporativa não precisa necessariamente ocupar um espaço físico. Na verdade, trata-se de um processo de aprendizagem baseado em competências, que vincula esse tipo de universidade às metas empresariais de modo acessível e econômico, funcionando como uma unidade de negócio. Ela é o principal instrumento para operacionalização da revolução que se opera nos centros de treinamento, com a transição para a educação corporativa (MEISTER, 1999).

Para Meister (1999, p. 3), existe um dogma básico que define a universidade corporativa: “um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização”.

Alperstedt (2001 *apud* PERES, 2006) afirma que o uso da expressão *universidade corporativa* é reflexo da tradução livre da expressão recorrente na literatura americana *corporate university*, sendo evidente que o uso do termo *university* não confere a essas instituições a mesma conotação que a palavra possui no sistema educacional. Formiga (2004) complementa que se trata de uma metáfora da universidade acadêmica, na medida em que se utilizam do seu saber, conhecimento, seriedade e pesquisa, rejeitando, no entanto, o *timing* acadêmico, evidenciando que o tempo da universidade tradicional não preenche os anseios de urgência do mundo das organizações.

As organizações compreenderam que não poderiam depender das instituições de ensino para desenvolver sua força de trabalho e que não seria plausível aguardar que os currículos oficiais fossem

adaptados à realidade empresarial, sendo mais coerente assumir o papel de educadoras e trazer a escola para dentro da empresa, se tornando ao mesmo tempo cliente e fornecedoras da educação (MEISTER, 1999). Isso não impediu o desenvolvimento de parceria entre os programas de educação corporativa e as universidades, principalmente por estas fornecerem programas complementares, acrescentando força e credibilidade aos programas de educação corporativa da organização (RYAN, 2009).

Segundo Eboli (2004), os principais objetivos da educação corporativa são: difundir a ideia de que o capital intelectual será o fator de diferenciação das empresas no próximo milênio; despertar nos talentos humanos a vocação para o aprendizado; incentivar e estruturar atividades de autodesenvolvimento; motivar e reter os melhores talentos contribuindo para o aumento da felicidade pessoal dentro de um clima organizacional saudável.

Os programas de educação corporativa devem ajudar as organizações a desenvolver as habilidades e competências dos funcionários, sendo isso uma das principais razões para implantação do sistema de educação corporativa (RYAN, 2009).

Bonilauri e Karam (2004), ao abordarem a base pedagógica do sistema de educação corporativa, convidam à reflexão sobre seu fundamento filosófico, destacando que é preciso saber qual o modelo de homem que se tem em mente, principalmente por ser o trabalhador um homem que pensa, cria, é crítico, ético, livre, autodeterminado e capaz de descentrar seus pontos de vista.

Oliveira (2004) apresenta quatro dimensões básicas para o sucesso do sistema: dimensão estrutural (concepção física); dimensão institucional (valor para a organização); dimensão pedagógica (modelo pedagógico adotado); e dimensão tecnológica. Esta última serve para que seja possível levar o aprendizado a qualquer um, a qualquer momento, a qualquer lugar, assim como preconiza o princípio da disponibilidade de Eboli (2004), a empresa precisa dispor de recursos tecnológicos. Valer-se da educação a distância pode ser o diferencial para potencializar a educação corporativa.

A organização na qual a hierarquia corporativa é representada pela pirâmide empresarial de pensadores no topo e de fazedores na base está cedendo lugar a uma organização flexível caracterizada por um processo decisório descentralizado e que valoriza o trabalho em equipe em detrimento do individualismo.

Para Meister (1999), a organização na qual a hierarquia corporativa é representada pela pirâmide empresarial de *pensadores* no topo e de *fazedores* na base está cedendo lugar a uma organização flexível caracterizada por um processo decisório descentralizado e que valoriza o trabalho em equipe em detrimento do individualismo, afirmando a importância das qualificações híbridas que ela denomina *qualificações em forma de Z*. A meta é fazer com que os funcionários entendam o trabalho de cada colega e consiga perceber como as várias partes da empresa se conectam e formam um todo integrado. O autor também sustenta que as pessoas que possuem qualificação em forma de Z conseguem moldar seus conhecimentos aos problemas ao invés de insistirem que os problemas surjam de determinada maneira.

Buscando, então, uma concepção de estratégias de treinamento, desenvolvimento e educação que considere a pessoa como parte de um contexto social e organizacional mais amplo e que extrapole as delimitações do cargo, surgem conceitos, como o de *trilhas de aprendizagem*, ou seja, alternativas

para o desenvolvimento pessoal e profissional (BRANDÃO; CARBONE, 2004). Quando o profissional define um curso de ação para o seu crescimento está, na prática, construindo uma trilha que pode abranger não apenas cursos formais, mas qualquer outra forma de aprendizagem disponível, como grupos de discussão, livros, jornais, reuniões de trabalho, entre tantas outras. As trilhas de aprendizagem vão ao encontro do pensamento de Meister (1999) que afirma que na organização atual a expectativa do funcionário começa a mudar de foco, da segurança para o desenvolvimento pessoal.

Goulart e Pessoa (2004) frisam que o grande desafio é manter o caráter de aprendizagem contínua e compartilhada que sustenta a educação corporativa.

### 2.3.1 Educação a distância tradicional ao e-learning

Os primórdios da educação a distância remontam à época dos grandes impérios coloniais, em que havia escassez de possibilidades de educação nas colônias, restando àqueles que desejavam estudar apenas duas alternativas: estudar nas metrópoles, para os mais abastados; ou recebimento de material para estudo nas colônias, vindos pelo correio, nas embarcações (TAKAHASHI, 2004).

Formiga (2004) traça uma retrospectiva da educação a distância e explica que a sociedade se encontra na chamada quarta geração ou quarto ciclo temporal do ensino a distância. Essa divisão em gerações é feita de acordo com a modalidade de distribuição ou entrega desse tipo de educação: o primeiro ciclo dá-se no início do século XX, com os cursos por correspondência, com destaque para o Instituto Universal; o segundo começa nos anos 1960, com o uso mais intenso do rádio e da televisão na tele-educação, destacando-se o Projeto Minerva; o terceiro ciclo, a partir dos anos 1990, no qual a internet começa a ser democratizada, saindo do meio acadêmico para as empresas; um destaque para o Telecurso 2000. O

quarto e atual ciclo em EAD encontra referência no uso amplo da tecnologia como instrumento da educação, sobretudo nas empresas, em detrimento das escolas.

No Brasil, o marco do EAD deu-se em 1904, quando a Escola Internacional, no Rio de Janeiro, ofereceu os primeiros cursos a distância. Apesar do pioneirismo do Rio de Janeiro, foi São Paulo o líder desse tipo de educação, sobretudo pela atuação do Instituto Universal, que atendeu a milhões de alunos oferecendo cursos baratos e elementares de iniciação profissional. Considera-se, aqui, a possibilidade de que esse fato seja o responsável pelo estigma atribuído à educação a distância: o de ser inferior, de segunda classe ou destinada apenas às classes menos favorecidas. O próprio MEC, no início dos anos 1990, via com preconceito essa modalidade de educação. Mas, a partir de 1993, o MEC passou a aceitá-la e finalmente a educação a distância foi reconhecida, sendo incluída na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) como uma modalidade de educação e aprendizagem (FORMIGA, 2004).

Abbad (2007) alerta para o alto índice de evasão nos cursos a distância e para a crítica mais comum que lhe é atribuída: a de não possuir ainda instrumento de avaliação de sua efetividade em relação à aquisição de competências a que se propôs. Entre as potencialidades do EAD, a autora comunga com o pensamento de Morhy (1994) ao expor que o EAD propicia o desenvolvimento de competências como: autonomia, autoestudo, autoavaliação, administração do tempo e autogestão de carreira.

Pelas características delineadas e, sobretudo, por ampliar o acesso ao estudo, atender a um público-alvo geograficamente disperso e criar condições propícias à aprendizagem contínua de todos os componentes da cadeia de valor, o EAD vem ao encontro da proposta da educação corporativa, firmando-se, crescentemente, como seu impulsionador e aliado (ABBAD, 2007).

Meister (1999) acredita que ao avaliar soluções tecnológicas para a aprendizagem a orga-

nização deve desenvolver um plano considerando as tecnologias que possam ser utilizadas e qual combinação delas que levará ao aprendizado que a corporação deseja que seus funcionários alcancem. A demanda de educação a distância, tipo *e-learning*, tende a aumentar, uma vez que a nova geração, a se tornar a força de trabalho, está acostumada a usar e a pesquisar na internet, além de se sentirem motivados sem se sentirem isolados (ETTINGER; HOLTON; BLASS, 2006).

De acordo com a abordagem humanística, o ambiente de aprendizagem é promovido pelas necessidades do aprendiz/aluno, mas o conteúdo dos materiais também tem a necessidade de estimular a iniciativa e aprendizagem autodirigida (WILSON; MADSEN, 2008); no entanto, há necessidade de um bom projeto pedagógico. Esse é um componente-chave para a qualidade dos materiais do *e-learning*, que podem ser cliques de vídeo e exercícios interativos, principalmente se a tecnologia utilizada acrescenta benefícios à experiência de aprendizagem (ETTINGER; HOLTON; BLASS, 2006).

O desafio para os desenvolvedores do material físico de *e-learning*s era mantê-los suficientemente dinâmicos e envolventes para prender a atenção da próxima geração, como têm sido com videogames e jogos de computador, que dão à *realidade virtual* uma dimensão de seus propósitos (ETTINGER; HOLTON; BLASS, 2006).

## 2.4 Estudos Recentes sobre o Tema

Pinto (2004), em uma pesquisa sobre universidade corporativa no Banco do Brasil, identificou, na prática, a complexidade de disseminar a compreensão entre os funcionários em decorrência da falta de percepção de que as possibilidades de qualificação oferecidas pela Universidade Corporativa promovessem o crescimento na carreira; dificuldades de comunicação interna, ou seja, não conseguir gerar informação que ofereça plena compreensão da

Universidade Corporativa; entraves ligados à jornada de trabalho e à base tecnológica utilizada.

Fernandes (2005), em estudo realizado sobre esse mesmo tema na Caixa Econômica Federal, concluiu que o modelo de Universidade Corporativa proposto por Meister (1999) reproduziu-se em muitos aspectos na Universidade Corporativa Caixa. Entre os aspectos divergentes encontram-se: o currículo não contempla a cidadania corporativa e as competências básicas; ausência de sistema de avaliação que permita verificar os resultados efetivos no negócio; e o fato de ainda não atingir os parceiros da rede de atendimento.

Nunes (2005), ao estudar a validade de transformar um centro de treinamento em Universidade Corporativa, identificou que para uma implantação com sucesso deveriam ser adotados os seguintes requisitos: comprometimento da cúpula da empresa; definição de público-alvo; definição de produtos/serviços; parceiros de aprendizagem; marketing e comunicação constante; e estabelecer um elo entre a Universidade e as metas da empresa.

Costa (2007), no estudo sobre o tema no estado de Goiás, verificou que a capacitação oferecida aos servidores não contempla uma formação mais ampla e crítica, voltada para a construção de uma cidadania plena, concluindo que a lógica presente não é a da esfera pública, mas uma lógica gerencial, pautada por uma racionalidade econômica.

Eboli (2011), ao pesquisar sobre práticas de educação corporativa no Brasil, identificou a educação, treinamento e qualificação da força de trabalho como sendo de alta prioridade para empresas pesquisadas, bem como a importância dada às ações educacionais alinhadas às estratégias e cultura organizacional.

Medeiros, Oliveira e Amorim (2010), ao estudarem a efetividade da gestão de educação corporativa na Justiça Federal, verificaram que havia número de funcionários insuficiente para implantar o Plano Permanente de Capacitação dos servidores (PNC), falta de capacitação suficiente ao para-

digma da educação corporativa, descontinuidade das ações de capacitação, inércia gerencial, além da não integração das unidades de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), apontando os resultados para alcance da mudança da situação encontrada.

Silva *et al* (2010), ao avaliarem as práticas de educação corporativa a distância, encontraram os seguintes resultados: a atividade desenvolvida sensibilizou os colaboradores quanto à continuação da qualificação via EAD, e que o método de avaliação adotado mostra as impressões dos participantes.

## 3 Metodologia

### 3.1 O Tipo de Pesquisa

De acordo com a taxionomia proposta por Vergara (1997), este estudo classifica-se como uma pesquisa exploratória e em estudo de caso. É exploratória porque se verifica a existência de poucos estudos anteriores que abordem o tema na administração pública. E trata-se de um estudo de caso porque está circunscrito a uma ou poucas unidades dentro de um universo, no caso o TRE/RN, estudando o fenômeno em profundidade, dentro do seu contexto.

### 3.2 Universo e Amostra

Para efeito deste estudo, o universo são os servidores efetivos do TRE/RN, lotados na capital e no interior do estado, num total de 360. Por não ser viável trabalhar com todo o universo, neste estudo, trabalhou-se com amostra aleatória simples. Assim, para se definir a amostra, foram feitos cálculos estatísticos que conduziram a uma quantidade de 90 servidores, escolhidos aleatoriamente.

A amostra pode ser caracterizada a partir dos dados demográficos configurando uma melhor

compreensão da pesquisa e dos participantes. Os servidores pesquisados apresentam as seguintes características: a amostra utilizada foi composta de 53% de técnicos judiciários e 47% de analistas judiciários. 90% da amostra possuem curso superior completo. 59% estão lotados em cartório eleitoral, enquanto 41% estão lotados na Secretaria. 70% da amostra é da área administrativa, 16% da judiciária e 14% de áreas específicas. 73% da amostra está trabalhando no TRE/RN há menos de três anos, e 27% possui entre 11 e 17 anos de atuação.

### 3.3 Instrumento de Coleta de Dados

Os dados desta pesquisa foram coletados por meio de fontes primárias por meio de questionário e entrevista realizados com os servidores do Tribunal. Questionário, para Lakatos e Marconi (1992, p.100) “é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.”

### 3.4 Tratamento dos Dados

Os dados coletados neste trabalho foram tratados de forma quantitativa e qualitativa. Os procedimentos qualitativos se referem ao caráter subjetivo de alguns temas, por exemplo, expectativas, crenças e atitude dos servidores, abordados em questões abertas ou semiabertas do questionário aplicado, quando solicitado ao servidor que justificasse sua resposta, criticasse ou oferecesse sugestões. Já os dados obtidos nas questões fechadas foram tratados quantitativamente e estão relacionados ao aspecto objetivo das questões abordadas.

Os dados quantitativos foram tratados pela estatística básica e os dados qualitativos, pela análise de conteúdo.

## 4 Análise e Interpretação dos Resultados

### 4.1 O Contexto

A partir do Decreto nº 5.707/06, a Presidência da República instituiu a política para o desenvolvimento de seu pessoal. O Decreto, em seu artigo 1º, enumera como uma das finalidades da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal a “adequação das competências requeridas dos servidores aos objetos das instituições”. Em seu artigo 4º, ao listar as diretrizes da Política, enfatiza o incentivo ao servidor em suas iniciativas de capacitação voltadas para as competências institucionais e individuais, estimula a participação do servidor em ações de educação continuada, considera o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares. E, em seu artigo 5º, inclui o sistema de gestão por competências entre os seus instrumentos.

Apesar de o Decreto não mencionar textualmente a educação corporativa, observa-se que a administração federal está de acordo com os seus preceitos, conforme Abbad (2007, p. 352) “trazendo a capacitação do servidor para o centro e exigindo adoção de estratégias mais eficazes de capacitação do servidor, para que serviços de qualidade possam ser oferecidos ao cidadão”.

O Tribunal Superior Eleitoral, alinhado com essa tendência, dispõe em sua Resolução nº 22.572/06, sobre o Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimentos dos Servidores da Justiça Eleitoral, com o propósito de “servir de referência às ações de educação corporativa, com vistas à formação, atualização e aperfeiçoamento contínuo dos servidores da Justiça Eleitoral”. O TSE, a partir dessa Resolução, considera como ação de educação corporativa, entre outras, cursos presenciais, seminários, congressos, cursos a distância, e estabelece, na Resolução nº 22.692/06, as diretrizes

para a implementação da metodologia da educação a distância no âmbito da Justiça Eleitoral como forma de ampliar o acesso e expandir as oportunidades de aprendizagem dos servidores.

O TSE, em sua Resolução nº 22.572/96, faz prevalecer a necessidade de identificação das competências essenciais à eficácia nos resultados da Justiça Eleitoral. A Resolução enfatiza o desenvolvimento integral do ser humano e preconiza a criação de um patrimônio coletivo constituído pelo conhecimento construído em conjunto e fundamentado no repertório de conhecimentos e experiências do servidor, bem como o acesso de todos os servidores às ações de capacitação, o incentivo à inovação, ao raciocínio e à visão crítica do ambiente também foram aspectos determinados pelo órgão superior.

A Resolução nº 22.692/96 determina que a gestão do processo de educação a distância seja da Secretaria de Gestão de Pessoas, tendo a Secretaria de Tecnologia de Informação a responsabilidade pelas questões operacionais. O TSE determina que para o funcionamento do projeto, seja composta uma equipe multidisciplinar com os seguintes profissionais: conteudista, projetista didático ou instrucional, designer gráfico para web, tutor, tutor de conteúdo, tutor de acompanhamento e tutor técnico. Preocupa-se também em determinar o respeito ao momento destinado aos estudos do servidor em seu ambiente de trabalho e seu reconhecimento como horas efetivamente trabalhadas, desde que autorizada pelo Tribunal.

As Resoluções nº 22.572/06 e nº 22.692/06, do TSE, marcam, portanto, oficialmente a adesão da Justiça Eleitoral, por meio de seus Tribunais Regionais, às práticas de educação corporativa, podendo utilizar-se da educação a distância como alternativa para concretizá-la. Em consequência disso, o sistema de treinamento tradicional, até então utilizado, terá que ser revisto e adaptado às novas normas.

O TRE/RN encontra-se nessa fase de adequação ao novo modelo, buscando implementar as modificações determinadas pelo TSE na capacitação de seus servidores.

## 4.2 Educação Corporativa e Ensino a Distância no TRE/RN

Dos entrevistados, em relação à utilização dos conhecimentos obtidos em seu curso superior, durante seu trabalho no TRE, 41% afirmam que utilizaram alguns conhecimentos; 33% utilizaram totalmente os conhecimentos; 16% não os utilizaram; e 10% dos servidores não concluíram o curso superior. Complementando a percepção sobre a formação básica para 83% dos servidores, os conhecimentos adquiridos no curso superior ou pós-graduação precisam ser reciclados regularmente; 10% não concluíram curso superior. Para 6%, tais conhecimentos valem para sempre, e 1% acha necessária a reciclagem pelo menos uma vez após a conclusão.

Considerando que os servidores utilizaram os conhecimentos adquiridos academicamente, e mesmo assim consideram que esses conhecimentos precisam ser reciclados, denota-se que as competências adquiridas em cursos superiores ficam obsoletas no decorrer da carreira do indivíduo (KASZNAR, 2004), exigindo o desenvolvimento de novas competências na trajetória profissional.

Quanto à participação nos treinamentos promovidos pela organização, 90% alegam que participaram dos treinamentos ofertados pelo TRE/RN, os outros 10% mencionaram que não tiveram nenhuma participação nos últimos dois anos. Por outro lado, os servidores utilizaram seu tempo livre associado às demandas do trabalho com leitura de livros e revistas (53%), sendo a mais citada pelos servidores, seguida de acesso a sites relacionados ao trabalho (46%), e de não se ocupar com nada relacionado ao trabalho (26%). Além de investir na educação continuada em seu tempo livre, a maioria dos servidores participaram de cursos de pós-graduação. Em seu tempo livre, também participaram de congressos e seminários relacionados ao trabalho.

Ressalta-se que 87% dos pesquisados utilizam dos próprios recursos para custear sua educação, os quais alegam investir em cursos de pós-graduação, livros, congressos e similares. Quanto aos motivos para realização desse investimento, destaca-se a não oferta de bolsas de

estudos, não restando outra opção a não ser custear seus próprios cursos. Os que não o fazem, alegam que os cursos são caros e na maioria das vezes não é possível participar por questões financeiras.

Os servidores usam o tempo livre com educação, investem seus próprios recursos e leem livros ou revistas relacionados ao trabalho, conferindo a importância que estes dão à capacitação profissional, buscando dos próprios meios para aprendizagem individual, fato que denota a coerência com os princípios da educação corporativa, cuja ênfase é dada ao caráter flexível desse sistema, bem como a possibilidade de construção de trilhas de aprendizagem (BRANDÃO; CARBONE, 2004), tendo os funcionários predisposição para o desenvolvimento pessoal (MEISTER, 1999).

As razões que levam os servidores a participarem de eventos de capacitação são em ordem de relevância: 1) adquirir conhecimento (80%); 2) obter função comissionada (56%); 3) compartilhar conhecimentos com os colegas de trabalho (50%) ou trocar de emprego (50%); 4) gerar benefícios à sua comunidade ou ao seu local de trabalho ou obter benefícios pecuniários e financeiros (43%).

Parte dos motivos dos servidores em buscar capacitação profissional vão ao encontro do pensamento de Kasznar (2004), ratificando a aquisição de conhecimento, obtenção de benefícios pecuniários, de forma indireta por meio da função comissionada, entretanto também foi colocada a possibilidade de troca de emprego.

Os três métodos de aprendizagem considerados mais eficazes pelos servidores foram: cursos presenciais com carga horária entre 20 e 40 horas (90%); utilizar na prática o conhecimento adquirido (treinamento em serviço) (73%); participação em seminários, simpósios, congressos (40%); bem como grupos de discussão presenciais (40%). A indicação desses métodos demonstra que os servidores desconsideram as tecnologias disponíveis e possibilidades de educação a distância como uma estratégia de educação corporativa dos Tribunais, por orientação do Tribunal Superior Eleitoral.

Em relação à prática de multiplicar os conhecimentos obtidos em um treinamento para os

colegas, obtiveram-se os seguintes resultados: 40% afirmam que em sua unidade de trabalho o conteúdo do curso é repassado pelo colega que o realizou; 33% afirmam que não há o costume de multiplicar o aprendizado, mas se solicitado, há o empréstimo do material didático; 27% afirmaram não ter acesso a qualquer informação sobre o curso, aguardando por um próximo em que possa ser inscrito. Nota-se que a maioria dos servidores (60%) alega que não há compartilhamento do conhecimento, necessário ao incremento do capital humano (EBOLI, 2004); entretanto, sabe-se que para a formação da *teia do conhecimento* faz-se necessária uma prática efetiva de compartilhamento que transforme o saber individual em saber coletivo (GOULART; PESSOA, 2004).

Quanto aos objetivos dos treinamentos, para 71% dos servidores os treinamentos devem, simultaneamente, oferecer conhecimentos técnico-profissionais, desenvolver atitudes e comportamentos adequados a sua atuação no trabalho e enfatizar a missão, visão e valores do TRE. Para 16% servem apenas para oferecer conhecimentos técnico-profissionais; para 10%, apenas para desenvolver atitudes e comportamentos; e para 3%, focalizar apenas a missão, visão e valores. Nota-se que os servidores consideram e demonstram uma visão geral e sistêmica das práticas de desenvolvimento de competências compatíveis com os conceitos de Meister (1999), ou seja, para compor o currículo básico de uma organização.

Para 77% dos pesquisados há a divisão de tarefas no local de trabalho, entretanto todos estão aptos para executar qualquer atividade; para 20% não há divisão de tarefas e todos são aptos a realizar qualquer atividade. Apenas 3% alegam que há divisão de tarefa e cada um apenas realiza aquela que lhe cabe. Apesar da divisão de tarefas, os servidores consideram-se aptos para executar quaisquer atividades no seu local de trabalho, inclusive parte deles considera o funcionamento das diversas unidades do Tribunal compatível com a qualificação em forma de Z dentro das unidades em que trabalham; entretanto, em uma concepção macro organizacional, ainda não possuem qualificações híbridas que os levem a ampliar o seu papel e adquirir contornos de natureza gerencial (MEISTER, 1999).

As principais características da organização citadas pelos os servidores apontam que a organização é um lugar em que: existem pensadores e executores (33%); as pessoas estão aprendendo e aplicando o que aprendem para qualidade dos serviços prestados (30%); aprender é sinônimo de trabalhar (26%); nenhuma das frases se aplica ao TRE (26%); soluções criativas e inovadoras são bem vindas (16%); favorece o aproveitamento máximo do potencial dos servidores (6%); aprender é um valor cultural (3%); oferece oportunidades de crescimento e reconhecimento ao servidor que busca aprimorar-se pela educação (3%).

Com base na concepção de Senge (1990), denota-se que a organização ainda não apresenta características de organização da aprendizagem. Nesse sentido, destaca-se que a hierarquia corporativa é representada pela pirâmide de fazedores e executores (MEISTER, 1999) em detrimento de estruturas flexíveis que dificulta a implantação da educação corporativa na Instituição.

Quanto aos cursos oferecidos, 61% dos servidores opinaram que às vezes os cursos oferecidos pelo TRE atendem às necessidades específicas para a realização do seu trabalho; 23% consideram que os cursos *sempre* atendem às necessidades específicas de seu trabalho; para 13%, as necessidades *raramente* são atendidas; e 3% consideram que os cursos *nunca* atendem às necessidades do seu trabalho. Por outro lado, para 50% dos servidores pesquisados, às vezes os treinamentos realizados pelo TRE influenciam de forma satisfatória em seu desempenho; 41% acham que o seu desempenho é *sempre* influenciado satisfatoriamente; 6% consideram que *nunca* o seu desempenho é influenciado satisfatoriamente; e para 3%, *raramente* o treinamento influi satisfatoriamente no desempenho.

Em relação ao que se considera essencial e gostaria que fossem implantados no programa de capacitação do TRE, os servidores ordenaram da seguinte forma as alternativas propostas: 1) promover educação permanente (83%); 2) democratizar o acesso à educação, com o oferecimento de pelo menos um curso a cada exercício para cada servidor (70%); 3) criar uma cultura de educação

coletiva na qual o conhecimento seja compartilhado (40%); 4) oferecer um currículo mínimo e básico a todos os servidores (36%); 5) elaborar Planos de Desenvolvimento Individuais a partir dos resultados das avaliações de todos os servidores (33%); 6) estimular o raciocínio e visão crítica do ambiente (30%); 7) utilizar o ensino a distância (6%); e 8) preencher as lacunas deixadas pela educação trazida por cada servidor (6%). As expectativas dos servidores estão compatíveis com a Resolução nº 22.572/TSE, que dispõe sobre o Programa Permanente de Capacitação e com as diretrizes da Educação Corporativa, exceto para aceitação da tecnologia de educação a distância.

Quanto ao aproveitamento dos cursos oferecidos, 69% dos servidores julgaram haver melhor aproveitamento dos cursos oferecidos pelo TRE se fossem presenciais e no horário do expediente; 16% elegeram o curso a distância no horário do expediente como melhor alternativa para aproveitamento do conteúdo oferecido; 13% preferiram a alternativa de cursos presenciais em horários diversos ao do expediente; e 3%, o curso a distância em horários diversos ao do expediente.

A principal crítica feita pelos servidores ao atual Programa de Capacitação foi a seguinte: a indicação dos servidores para participação em cursos não é democrática, sendo sempre indicados os mesmos servidores. Como sugestão, alguns servidores colocaram que a indicação de nomes para participar dos cursos deveria ser responsabilidade da COED. Os servidores dos cartórios do interior criticam o acesso aos cursos, que normalmente é oferecido apenas ao chefe de cartório.

Os servidores pontuaram também que muitos cursos em seu conteúdo priorizam a teoria em detrimento da prática e que tal procedimento deixa lacunas na aprendizagem. Algumas áreas reclamam também da ausência de cursos específicos essenciais, por exemplo, para a área de manutenção de computadores, que evolui constantemente e precisa de atualização regular.

Houve algumas críticas relativas: a instrutores que possuem o domínio da técnica, mas não

possuem boa didática e oratória; à situação de servidores que mudam de lotação no decorrer do exercício e não são contemplados com cursos nas áreas em que passam a atuar; e à ausência de cursos destinados especificamente às comissões.

Em relação aos cartórios eleitorais, houve grande incidência de críticas à ausência de cursos que padronizassem os procedimentos cartorários. Verificou-se, também, que há muita resistência à implantação do ensino a distância, sobretudo nos cartórios eleitorais. Os servidores manifestaram que não é viável participar de um curso e trabalhar ao mesmo tempo, sobretudo em ano eleitoral, quando o movimento dos cartórios é intenso e não há condições de concentração. Houve sugestões como: apenas utilizar o recurso a distância como reciclagem de cursos já oferecidos presencialmente; ou que os cursos a distância fossem elaborados pelo TRE, para ser mais coerente com a realidade dos servidores.

Meister (1999) lembra que a complexidade do assunto, a possibilidade de compartilhar as práticas, a comunicação entre alunos e instrutores, o ambiente de aprendizagem e o tempo disponível para desenvolvê-la e a adequação do método são alguns dos critérios que devem ser levados em consideração ao utilizar a tecnologia do EAD na aprendizagem.

## 5 Conclusão e Recomendações

Quanto às expectativas em relação ao programa de capacitação do TRE/RN, nota-se que os servidores esperam que a organização promova educação permanente, democratize o acesso ao programa e desenvolva uma cultura coletiva de compartilhamento do conhecimento.

Destaca-se que, em relação à educação a distância, os servidores não a percebem como uma tecnologia viável a ser implantada no Tribunal, dando preferências aos cursos presenciais no horário de expediente. Tal percepção vai de encontro às estratégias e orientações previstas para o programa de capacitação, regido pelas

Resoluções nº 22.572/06 e nº 22.692/06 do TSE sobre as práticas de educação corporativa, incluindo a EAD como alternativa para viabilizá-las nos Cartórios Eleitorais (interior do estado).

No que se refere às condições organizacionais vigentes para a implantação do Programa, destacam-se que os treinamentos oferecidos têm influenciado positivamente o desempenho dos servidores e atendido às demandas específicas do trabalho; entretanto, as políticas organizacionais não favorecem um ambiente de aprendizagem, principalmente por não ofertar oportunidades de crescimento e reconhecimento do servidor que investe na educação continuada, bem como pelo ambiente de trabalho, que não favorece as práticas de soluções criativas e inovadoras. Tais condições precisam ser revistas para que o programa de capacitação atenda às Resoluções citadas neste trabalho.

Diante dos resultados obtidos, recomenda-se que: 1) sejam revistas as estratégias e práticas de capacitação dos servidores vigentes, democratizando o acesso, definindo carga horária mínima anual por servidor e desenvolvendo sistemas de acompanhamento e controle; 2) se realize sensibilização dos servidores para uso de tecnologias de educação a distância; 3) se implante um sistema de avaliação de treinamentos em níveis de reação, de comportamentos, resultados intermediários (setoriais) e resultados globais (institucionais); e 4) se incentive à criação de comunidades de práticas, no sentido de contribuir para mudanças organizacionais na busca de tornar a organização, uma organização da aprendizagem.

- Recebido em: 11/08/2011
- Aprovado em: 03/11/2011

## Referências

- ABBAD, Gardênia da Silva. Educação a distância: o estado da arte e o futuro necessário, **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.58, n.3, p.351-374, jul./set.2007.
- BONILAURI, Ana Rosa Chopard; KARAM, Marisa Estela. Desenvolvimento de Competências: Conceitos e Aplicações. In: MUNDIM, Ana Paula Freitas; RICARDO, Eleanora Jorge (org.). **Educação Corporativa: fundamentos e práticas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- BRANDÃO, Hugo Pena; CARBONE, Pedro Paulo. A web como instrumento para a Construção de Trilhas de Aprendizagem. In: OLIVEIRA, Fátima Bayma (Org.). **Educação corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- BRASIL. Decreto n. 5.707 de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da República Federativa [do] Brasil**, Brasília, 23 fev, 2006.
- \_\_\_\_\_. Tribunal Superior Eleitoral. **Resolução nº 22.572**, de 23 de fevereiro de 2006.
- \_\_\_\_\_. Tribunal Superior Eleitoral. **Resolução nº 22.692**, de 16 de agosto de 2006.
- CARNEIRO, Renato. Os recursos humanos e o comportamento organizacional. In: MUNDIM, Ana Paula Freitas; RICARDO, Eleanora Jorge (Org.). **Educação corporativa: fundamentos e práticas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- COSTA, Larissa Nunes. **Educação corporativa no estado de Goiás: o programa universidade corporativa e a formação de servidores públicos**. Disponível em: <[http://www.btdt.ufg.br/tesesimplificado/tde\\_busca/index.php](http://www.btdt.ufg.br/tesesimplificado/tde_busca/index.php)>. Acesso em: 07 mar. 2008
- EBOLI, Marisa. Educação corporativa e EAD: conceitos, práticas e desafios. FÓRUM DE EDUCAÇÃO A DISTANCIA DO PODER JUDICIÁRIO, 2., 2010, Brasília, DF. **Anais**. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/sesap/ead/bibliotecadigital/bitstream>>. Acesso em: 20 maio 2011.
- \_\_\_\_\_. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As Pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.p. 185-216.
- \_\_\_\_\_. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.
- ETTINGER Andrew; HOLTON, Viki; BLASS Eddie. E-learner experiences: what is the future for e-learning? **Industrial and Commercial Training**, Guilsborough,GB. v. 38, n. 4, p. 208-213, 2006
- FERNANDES, Gilmar Hollerweger. **Análise comparativa entre a universidade corporativa caixa e o modelo de Meister**. Disponível em:<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/16305.pdf>. Acesso em: 08 mar.2008.
- FORMIGA, Manuel Marcos Maciel. Evolução dos 100 anos da educação a distância no Brasil. In: OLIVEIRA, Fátima Bayma (Org.). **Educação corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.p. 58-64.
- GOULART, Sônia; PESSOA, Eliane. Educação corporativa como base da estratégia organizacional. In: MUNDIM, Ana Paula Freitas; RICARDO, Eleanora Jorge (Org.). **Educação corporativa: fundamentos e práticas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- HORI, Larissa Mamed. Com educação a distância se vai ao longe. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.58, n. 3, p.375-380, jul./set. 2007.
- KASZNAR, Istvan Karoly. Aspectos econômicos teóricos do investimento em educação e paradoxos do quadro situacional brasileiro nos anos 2000 em diante. In: OLIVEIRA, Fátima Bayma (Org.). **Educação corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. p.65-74

- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- LIPSHITZ, R; POPPER, M. Organizational learning in a hospital. **The Journal of Applied Behavioral Science**, Arlington, , v. 36, n. 3, Sept. 2000.
- LOUREIRO, Marcos Dantas. Desafios da sociedade do conhecimento. In: OLIVEIRA, Fátima Bayma (Org.). **Educação corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.p.33-38.
- MAIA, Nelly Aleotti. Educação a distância: metodologias de desenvolvimento de Programas DE EAD. In: OLIVEIRA, Fátima Bayma (Org.). **Educação corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. p.98-101.
- MEDEIROS, Magnus Henriques; OLIVEIRA, Rezilda Rodrigues; AMORIM, Tânia Nobre Gonçalves Ferreira. Gestão da educação corporativa na Justiça Federal 5ª Região: análise de sua efetividade. **Gestão Pública: práticas e desafios**, Brasília, DF., v. 1, n. 1, 2010.
- MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Pearson Makron Books, 1999.
- MORHY, Lauro. Educação e tecnologia: o desafio de vencer distâncias. In: OLIVEIRA, Fátima Bayma (Org.). **Educação corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. p.12-17.
- NUNES, Israel Honorino. **Requisitos para determinar a validade de transformação de um centro de treinamento de uma empresa do setor elétrico em universidade corporativa**. Disponível em:<<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/13464.pdf>>. Acesso em: 08 mar.2008.
- OLIVEIRA, Fátima Bayma. Educação a distância e educação corporativa. In: OLIVEIRA, , Fátima Bayma(org.). **Educação corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. p.22-29.
- PERES, Ângelo. **As Universidades corporativas: um bom caminho para as organizações da era pós-industrial**. Disponível em: [http://internativa.com.br/artigo\\_rh\\_12\\_06.html](http://internativa.com.br/artigo_rh_12_06.html). Acesso em: 15 mar. 2008.
- PINTO, Leandro Duarte. **Universidade corporativa sob a ótica dos funcionários: o caso do Banco do Brasil**. Disponível em: [http://unifacs.br/arquivos/45000/46100/82\\_46175.htm](http://unifacs.br/arquivos/45000/46100/82_46175.htm)>. Acesso em: 06 mar.2008.
- RYAN, Lindsay. Exploring the growing phenomenon of university-corporate education partnerships. **Management Decision**. York, GB, v. 47, n. 8, p. 1313-1322, 2009.
- SENGE, Peter M. **A Quinta disciplina: arte e prática da organização que prende**. 21. ed. Tradução OP Traduções. Rio de Janeiro: Best Seller, 1990.
- SILVA, Nivaldo Pereira et. al. Avaliando as práticas de educação corporativa à distância por meio do modelo de Kirkpatrick: um estudo de caso numa empresa do ramo de energia no estado do Paraná. **Revista Emancipação**, Ponta Grossa, v.10, n.2, p. 501-515, 2010.
- SHARP, Anna. **A empresa na era do ser**. Rio de Janeiro:Rocco, 2000.
- STEWART, Thomas A. **Capital intelectual, a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- TAKAHASHI, Tadao. Governo eletrônico e educação a distância: perspectivas para o Brasil. In OLIVEIRA, Fátima Bayma (Org.). **Educação corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.p.237-243.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.
- WEICK, Karl E.;WESTLEY, Frances. Aprendizagem organizacional: confirmando um oximoro. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cyntia; NORD, Walter. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004.v.1, p. 361-388
- WILSON, Ian; MADSEN, Susan R. The influence of Maslow's humanistic views on an employee's motivation to learn. **Journal of Applied Management and Entrepreneurship**; Fort Lauderdale, FL, v.13, n. 2, Apr 2008.