

UNIVERSIDADES CORPORATIVAS: REFLEXOS NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

CORPORATE UNIVERSITIES: IMPACTS ON HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

GEISA NARA DIAS GIMENES

Universidade FUMEC
ge_gimenes@hotmail.com
<https://orcid.org/0009-0009-5352-1815>

HENRIQUE CORDEIRO MARTINS

Universidade Federal de Viçosa (UFV)
henrique.c.martins@ufv.br
<https://orcid.org/0000-0002-8064-7386>

THIAGO SOARES NUNES

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG); Universidade FUMEC
adm.thiagosn@gmail.com
<http://orcid.org/0000-0002-1323-8160>

R E S U M O

A competitividade das empresas depende da sua capacidade em reformular as estratégias, adaptando-se à nova realidade a partir da incorporação de novas competências e promovendo as inovações necessárias à sua sobrevivência no mercado. A resposta estratégica envolve a organização como todo e as pessoas passam a desempenhar um papel primordial nesse processo de mudança e adaptação. O aprimoramento técnico e comportamental dos funcionários passa a ser uma grande preocupação das empresas que, por meio das universidades corporativas, buscam minimizar a escassez de profissionais qualificados, bem como suprir as lacunas existentes nas instituições de ensino tradicionais. Este artigo tem como objetivo compreender, como o fenômeno de crescimento das universidades corporativas geram reflexos em um eventual processo de reformulação na atuação das instituições de ensino superior tradicionais. A pesquisa, de natureza qualitativa, foi realizada por meio de um estudo bibliográfico e análise de conteúdo clássica. Os resultados apontam para a compreensão dos diferentes papéis exercidos, sinalizando que as universidades corporativas não desempenham papel determinante na reformulação das instituições de ensino superior, tampouco possuem capacidade de substituí-las. Todavia, elas oportunizam uma reflexão e sinalizam eventuais caminhos que podem delinear e contribuir para o processo de reformulação do ensino superior.

P A L A V R A S - C H A V E

Educação Corporativa; Ensino; Ensino Superior; Qualidade Ensino; Universidade Corporativa.

A B S T R A C T

The competitiveness of companies depends on their ability to reformulate strategies, adapting to new realities by incorporating new competencies and promoting the necessary innovations for their survival in the market. The strategic response involves the entire organization, with people playing a crucial role in this process of change and adaptation. The technical and behavioral improvement of employees becomes a major concern for companies, which, through corporate universities, seek to minimize the shortage of qualified professionals and fill the gaps existing in traditional educational institutions. This article aims to understand how the growth phenomenon of corporate universities reflects on a potential reformulation process in the performance of traditional higher education institutions. The research, qualitative in nature, was conducted through a bibliographic study and classical content analysis. The results point to an understanding of the different roles played, indicating that corporate universities do not play a determining role in the reformulation of higher education institutions, nor do they have the capacity to replace them. However, they provide an opportunity for reflection and indicate possible paths that can outline and contribute to the reformulation process of higher education.

K E Y W O R D S

Corporate Education; Teaching; Higher Education; Quality of Education; Corporate University.

INTRODUÇÃO

A competitividade das empresas depende da sua capacidade em reformular as estratégias, adaptando-se à nova realidade a partir da incorporação de novas competências e promovendo as inovações necessárias à sua sobrevivência no mercado.

A resposta estratégica envolve a organização como todo e as pessoas passam a desempenhar um papel primordial nesse processo de mudança e adaptação. Nesse sentido, o conhecimento, as competências e habilidades dos funcionários constituem o alicerce da vantagem competitiva e o dispositivo para a implementação da estratégia empresarial, assegurando a consecução dos objetivos da organização (Godoy & Mendonça, 2020; Lacombe, 2005; King, Fowler & Zeithaml, 2002).

Estudos realizados pela Half (2023) uma das maiores empresas de contabilidade e finanças do mundo, divulgados no Guia Salarial 2023, apontaram que 80% dos recrutadores entrevistados encontram dificuldade ou muita dificuldade para preenchimento das vagas, em decorrência da falta de profissionais qualificados, com habilidades técnicas e comportamentais necessários exigidos pelo mercado corporativo. O mesmo cenário foi evidenciado pela pesquisa sobre escassez de talentos realizada pela ManpowerGroup (2023) em que os resultados revelaram que 77% das organizações ao redor do mundo enfrentam desafios em contratações de funcionários. Nesse quesito, cerca de 80% dos empregadores do Brasil, percentual maior que a média global, sinalizaram dificuldades em recrutar os funcionários que precisariam em 2023.

Zelar pela preparação, pela reciclagem, pelo aprimoramento técnico e comportamental dos funcionários passa a ser uma grande preocupação e um meio encontrado pelas empresas para minimizar a escassez vivenciada de profissionais qualificados, bem como suprir as lacunas existentes nas instituições de ensino tradicionais, a estagnação e desatualização dos empregados já contratados (Castro & Eboli, 2013; Meister, 2005).

Nesse aspecto, as universidades corporativas vêm avançando progressivamente no Brasil, como uma solução para os desafios ora encontrados na retenção e na busca de profissionais preparados e qualificados, bem como para a adaptação rápida e aceleração das mudanças no ambiente corporativo, por meio da implementação da aprendizagem contínua na organização (Dutra & Eboli, 2022; Toni & Álvares, 2016).

As evidências científicas existentes sugerem causalidade entre o crescimento das universidades corporativas e as lacunas relacionadas à qualidade do ensino superior no país. Meister (1998) sinaliza que a iniciativa de criação de cursos próprios também se relaciona ao desapontamento vivenciado com a qualidade do ensino superior. Castro & Eboli (2013), por exemplo, destacam que no Brasil, o desafio é ainda maior, uma vez que as universidades corporativas são compelidas a corrigirem lacunas decorrentes das falhas do sistema de ensino tradicional. Não obstante, verifica-se baixa representatividade de estudos que buscam analisar a relação contrária, as possíveis influências do crescimento das universidades corporativas no modelo tradicional de ensino superior.

A partir de um estudo exploratório, mediante pesquisa bibliográfica, busca-se compreender eventual repercussão do crescimento das universidades corporativas no modelo tradicional do ensino superior, com a seguinte questão de pesquisa: “Como o crescimento das universidades corporativas influencia eventual processo de reformulação da atuação das instituições de ensino superior no Brasil?”

Dessa forma, o objetivo do artigo é compreender como o fenômeno de crescimento das universidades corporativas gera reflexos em um eventual processo de reformulação na atuação das instituições de ensino superior tradicionais.

Este artigo se justifica pelo cenário adverso vivenciado pelas organizações no que tange à escassez de profissionais qualificados e à necessidade de sujeitos que possuam domínio de competências complexas e adaptativas, e da necessidade de reformulação dos sistemas educativos que possam reforçar o vínculo com o mundo produtivo e contribuir para o processo formativo que abranja as novas aptidões requeridas e atributos emergentes capazes de enfrentar os desafios atualmente vivenciados. A contribuição do artigo está em compreender os papéis exercidos pelas Universidades Corporativas e Instituições de Ensino e identificar eventuais caminhos que podem delinear e contribuir para o processo de reformulação do ensino superior.

O artigo está estruturado da seguinte forma: a próxima seção apresenta a estrutura teórica, seguida da metodologia. As seções subsequentes apresentam e discutem os resultados. Por fim, são apresentadas as considerações finais.

REFERENCIAL TEÓRICO

A partir desta linha geral de pesquisa, as instituições de ensino superior no Brasil se encontram em um contexto que requer especial atenção quanto ao nível de qualidade do ensino disponibilizado à sociedade (Barreto, 2021; Canavarro, 2019). Delors et al (1998) já destacava no Relatório para a UNESCO, da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI, que os sistemas educativos precisavam extrapolar a formação profissional estritamente necessária e dar respostas à necessidade de se formar pessoas abrangendo as novas aptidões requeridas, para que estejam aptas na utilização das novas tecnologias e que imprimam um comportamento científico, inovador com quadros técnicos de alto nível.

Nessa mesma perspectiva, Canavarro (2019) ressalta que a educação vivencia um cenário de desafios, tendo em vista à exigência de sujeitos que possuam domínio de competências complexas, no novo contexto vivenciado. Paralelamente, as universidades corporativas surgem, dando uma nova roupagem à educação corporativa, com o propósito de manter as organizações inseridas no cenário competitivo e com capacidade de adaptar-se rapidamente às mudanças. Com foco na estratégia e nos valores organizacionais, as universidades corporativas contribuem para que as empresas realizem os seus objetivos (Branco, 2006). No Brasil, as universidades corporativas apresentam um crescimento acelerado nos últimos anos, todavia, diante do desafio da qualificação profissional, são compelidas a corrigirem lacunas decorrentes das falhas do sistema tradicional de ensino (Castro & Eboli, 2013), além do foco no desenvolvimento das competências necessárias à organização e à gestão do conhecimento (Toni & Alvares, 2016).

O papel exercido pelas instituições de ensino superior e pelas universidades corporativas

As instituições de ensino superior, enquanto instituições sociais fundamentais, desempenham três grandes missões, denominadas como a tríade “ensino, pesquisa e extensão”, que segundo Severino (2017) se articulam intrinsecamente e mutuamente, assim como são igualmente substantivas e relevantes. A Constituição Federal em seu Art. 207, dispõe que “As universidades (...) obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”.

A primeira missão, “ensino”, tem como objetivo produzir e transmitir conhecimentos e saberes possibilitando ao aluno uma aprendizagem integrada à realidade e demandas da sociedade. Lorenzet e Andreolla (2020), entendem que o ensino objetiva a produção de conhecimento a partir de práticas intencionais, que, segundo Rays (2003), desenvolvem formas superiores de pensamento e de ação que resultam em uma sólida formação política e científica a respeito do mundo, da natureza e da cultura.

A segunda missão, “pesquisa”, envolve a produção de novos conhecimentos a partir da realização de pesquisas científicas. De acordo com Peres (2022), a segunda missão rompe a educação voltada apenas para transmissão de conhecimento e fortalece a conexão entre teoria e prática.

A terceira missão envolve a transferência e compartilhamento do conhecimento produzido pela instituição educacional com a sociedade, permitindo, segundo Peres (2022), uma série de questões, desde a identificação de problemas locais, como a criação de soluções. Rays (2003) ratifica esse entendimento ao afirmar que a extensão universitária é um processo que vai até a sociedade a fim de estender o produto do ensino e da pesquisa, ao mesmo tempo em que traz para universidade tantos os problemas como os conhecimentos gerados nos diversos segmentos da sociedade. Embora seja recente, a terceira missão figura como um importante meio para a abordagem das preocupações da sociedade.

Desse modo há uma relação de retroalimentação entre as três dimensões, pois ao mesmo tempo em que cada uma fornece subsídios, elas também se beneficiam uma das outras.

No Brasil (1996), o artigo 43 da Lei nº 9.394/96 de Diretrizes e Bases da Educação Nacional estabeleceu as diretrizes que contemplam as finalidades da educação superior, que para os efeitos desse estudo destaca-se, especificamente, “II – formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua”, “VI - estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade” e “VII - promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnologia geradas na instituição”, os quais evidenciam cada uma das três dimensões e a sua indissociabilidade, propondo que as instituições de ensino promovam um ensino de qualidade convergente com as necessidades do mercado de trabalho e como foco no desenvolvimento social, bem como ações práticas vinculadas ao contexto socioeconômico em que elas estão inseridas. Barreto (2021) sinaliza que as universidades tem um papel fundamental na estrutura social e são fontes de conhecimento e educação indispensáveis para moldar culturas, sociedades, progresso econômico e construção de cidadania.

As universidades corporativas, por sua vez, conforme conceitua Meister (2005) trata-se de um “guarda-chuva” estratégico, para o desenvolvimento educacional do empregado, que busca a consecução das estratégias organizacionais. Eboli (2004) afirma que, por meio de uma aprendizagem ativa e contínua, a universidade corporativa visa desenvolver os talentos, promovendo a gestão organizacional com base nas competências e vinculadas às necessidades estratégicas. Santos (2012) ressalta a universidade corporativa como um sistema de desenvolvimento de pessoas baseado na gestão por competências, oportunizando a educação como apoio para todos empregados colaborarem para a realização dos objetivos organizacionais. Branco (2006) destaca que o foco na estratégia e nos valores organizacionais é o que determina a verdadeira universidade corporativa e pode ser um poderoso instrumento para desenvolver as habilidades dos empregados para que as organizações realizem os seus resultados. Nesse modelo, a aprendizagem encontra-se em estrito alinhamento com as estratégias da empresa e ocorre de forma contínua e por meio de programas customizados (Meister, 2005).

Tendo em vista a importância dos autores citados Meister e Eboli, no que tange às publicações pertinentes à temática universidades corporativas, o quadro I apresenta uma síntese do entendimento, dos referidos autores, no tocante aos objetivos das Universidades Corporativas.

Quadro 1. Objetivos das Universidades Corporativas

Meister (1998;2005)	Eboli (2004;2013;2022)
Vínculo entre aprendizagem e as qualificações do funcionário com objetivos empresariais.	Desenvolvimento das competências críticas do negócio.
Criação de um processo que aumenta a aptidão do funcionário para a aprendizagem, tentando incorporar em cada um deles o comprometimento e o acesso a uma aprendizagem permanente.	Aprendizado Organizacional para fortalecimento da cultura corporativa e conhecimento coletivo.
Desenvolvimento da Cidadania Corporativa, que incute em todos os funcionários os valores e a cultura da organização e define comportamentos.	Foco nas necessidades dos negócios, escopo estratégico.
Fomento à aprendizagem contínua, a partir da disponibilização de vários formatos	Desenvolvimento de ações e programas educacionais a partir da identificação das competências críticas empresariais.
Treinamento de toda cadeia de valor e parceiros, incluindo clientes, distribuidores, fornecedores de produtos terceirizados, assim como universidades que possam fornecer os trabalhadores no futuro.	Desenvolvimento de competências críticas nos públicos interno e externos (familiares, clientes, fornecedores, distribuidores, parceiros comerciais e comunidade).
Obtenção de vantagem competitiva, permitir a entrada em novos mercados e buscar oportunidades, observando o que acontece no mundo e levando essas informações para dentro da organização.	Aumentar a competitividade empresarial e não apenas as habilidades individuais.

FONTE: ELABORADA PELA AUTORA, BASEADA EM BRANCO (2006)

Alperstedt (2001) destaca que a criação de cursos pelas empresas, por meio das universidades corporativas, extrapolam a seara da administração e gestão e ocorre de diversas maneiras a depender de cada empresa: umas abrangem todas as áreas vitais para o tipo de negócio da empresa; outras o desenvolvimento de qualidades de liderança e compreensão dos valores organizacionais; outros enfatizam a aprendizagem horizontal e outras enfocam a aprendizagem vertical, promovendo o aprofundamento de conhecimentos e técnicas específicas.

Com base no exposto, propõe-se a primeira indagação nesta pesquisa:

Q1: Os papéis desempenhados pelas universidades corporativas substituem o papel e funções das instituições tradicionais de ensino superior no país?

A qualidade de ensino nas instituições tradicionais e o crescimento das Universidades Corporativas.

Influenciada pelos modelos internacionais, a partir de 1990, a gestão da qualidade da educação no Brasil passou a ser baseada em critérios de eficiência e eficácia, suscitando novas formas de regulação dos sistemas de ensino por meio de avaliações em larga escala (Cária & Oliveira,

2015), o que acarretou em uma tendência entre as instituições de ensino quanto à priorização das premissas técnicas de qualidade advindas da regulação decorrente das políticas educacionais.

Diniz & Georgen (2018) destacam que a introdução dos exames governamentais em larga escala, não resultou em melhoria da qualidade de oferta no ensino superior, o que se verificou foi a adoção de estratégias de gestão institucional do exame com o objetivo de melhoria dos resultados dos cursos avaliados. De acordo com Cária & Oliveira (2015), as avaliações passaram a sobrepor ao próprio trabalho das instituições de ensino com os conteúdos que compõem o currículo da escola. Situação esta, que deixou, em segundo plano, o foco das instituições de ensino superior no que concerne ao cumprimento das três missões, à disseminação, produção e distribuição do conhecimento, propriamente dito.

Outra situação que interfere na qualidade do ensino superior é o nível em que os alunos tem chegado à graduação. O Indicador de Alfabetismo Funcional (INAF)³, na última edição 2018, demonstrou que, em 20 anos, embora o número esteja em curva descendente, cerca de 30% dos brasileiros entre 15 e 64 anos foram considerados analfabetos funcionais. Ao analisar o resultado por nível de escolaridade, observa-se que 34% dos brasileiros com ensino fundamental - anos finais e 12% dos brasileiros com ensino médio encontram-se no estágio de analfabetismo funcional. Nesse contexto, as instituições de ensino superior precisam assumir o papel de saneamento da educação básica, dispensando atenção e tempo para nivelamento mínimo do conhecimento e conceitos que, em tese, já deveriam estar sedimentados nos ensinos fundamental e médio.

Relevante destacar ainda que, nessa mesma pesquisa, apenas 34% dos brasileiros com ensino superior apresentam nível de alfabetismo pleno, cujas habilidades não mais impõem restrições para compreender e interpretar textos e resolverem problemas que exigem planejamento e controle. Santos (1998) critica o modelo atual das universidades, que segundo ele, por estarem vinculados a princípios que se encontram apartados do conhecimento, gera indivíduos que não compreendem como o conhecimento se conecta com a realidade, denominando-os de “analfabetos funcionais”. Situação que corrobora com as percepções das organizações empresarias, em especial, a fragilidade da qualidade de ensino entregue pelas instituições de ensino superior.

Morosini (2023) sinaliza que os impactos da economia se manifestam nas mais variadas dimensões do ensino superior, em consequência tem evidenciado a necessidade de reformas e ao reforço do vínculo com o mundo produtivo. Diniz & Georgen (2018) destacam que o nível de educação da população está estritamente ligado ao desenvolvimento de um país, sendo então necessário que se oriente de forma consistente e estruturada, fortalecendo a cultura e assegurando um ciclo virtuoso que possa contribuir para a redução das diferenças socioeconômicas, bem como oferecer condições dignas de trabalho e renda. De maneira recíproca, há mais qualidade de vida e progresso socioeconômico, quando universidades produzem e distribuem conhecimento de qualidade. Todavia, quando não há qualidade, problemas de natureza diversas são evidenciados, entre eles a escassez de profissionais com qualificações mínimas requeridas pelo mercado (Silva & Balzan, 2006).

As reformas pedagógicas em muitas universidades parecem superficiais, apresentando mudanças incrementais, em vez de reorientar radicalmente a missão educativa na emergência que enfrentamos (Maassen Et Al, 2019; Fazer, 2020 Apud Hurth & Stewart, 2022). O desafio, segundo Barreto

(2021), consiste em reformular a cultura universitária para que surjam atributos emergentes capazes de enfrentar os novos desafios da “era do conhecimento”.

Nessa perspectiva, Canavarro (2019) afirma que a educação vivencia um cenário de adversidades, tendo em vista à exigência de sujeitos que possuam domínio de competências complexas, no novo contexto vivenciado. Altbach (2004) sinaliza ainda que a educação superior, no cenário globalizado, necessita desenvolver capacidades adaptativas para que tenha condições de acompanhar uma sociedade em mudança. Para tanto, Hurth & Stewart (2022), destacam a importância da terceira dimensão “extensão” como um mecanismo padrão para melhor alinhar as universidades com os interesses da sociedade, pois fornecem, por meio de suas atividades empreendedoras, os meios práticos pelos quais elas podem se transformar para melhor servir o bem-estar da sociedade a longo prazo.

Paralelamente, as universidades corporativas surgem, dando uma nova roupagem à educação corporativa, com o propósito de manter as organizações inseridas no cenário competitivo e com capacidade de adaptar-se rapidamente às mudanças. Com foco na estratégia e nos valores organizacionais, as universidades corporativas contribuem para que a empresa realize os seus objetivos (Branco, 2006). As universidades corporativas, no Brasil, são compelidas a corrigirem lacunas decorrentes das falhas do sistema tradicional de ensino (Castro & Eboli, 2013), além do foco no desenvolvimento das competências necessárias à organização e à gestão do conhecimento (Toni & Alvares, 2016). Meister (1998) sinaliza que a iniciativa de criação de cursos próprios também se relaciona ao desapontamento vivenciado com a qualidade do ensino superior e sinaliza que as universidades corporativas representam uma ameaça ao ensino superior.

Estudos realizados pela Robert Half, uma das maiores empresas de contabilidade e finanças do mundo, divulgados no Guia Salarial 2023, apontaram que 80% dos recrutadores entrevistados encontram dificuldade ou muita dificuldade para preenchimento das vagas, em decorrência da falta de profissionais qualificados, com habilidades técnicas e comportamentais necessários exigidos pelo mercado corporativo. O mesmo cenário foi evidenciado pela pesquisa sobre escassez de talentos realizada pela ManpowerGroup, em que os resultados revelaram que 77% das organizações ao redor do mundo enfrentam desafios em contratações de funcionários. Nesse quesito, cerca de 80% dos empregadores do Brasil, percentual maior que a média global, sinalizaram dificuldades em recrutar os funcionários que precisariam em 2023 (Tabela 1).

Tabela 1. Pesquisa Escassez de Talentos - Ranqueamento Países

Pesquisa Escassez de Talentos		
Questão: Dificuldade em recrutar talentos		
	País	% Índice
1.	Taiwan	90%
2.	Alemanha	86%
3.	Hong Kong	85%
4.	Portugal	84%

Pesquisa Escassez de Talentos		
Questão: Dificuldade em recrutar talentos		
5.	Porto Rico	83%
6.	Singapura	83%
7.	Hungria	82%
8.	Áustria	81%
9.	China	81%
10.	Finlândia	81%
11.	Irlanda	81%
12.	Romênia	81%
13.	Bélgica	80%
14.	Brasil	80%
15.	França	80%
	Média Global	77%

FONTE: MANPOWERGROUP

Dentro desse contexto, de forma a suprir essa escassez de profissionais qualificados, empresas passaram a investir em programas de educação, que contribuam para o processo formativo e desenvolvimento técnico e comportamental dos empregados, por meio de criação de universidades corporativas e, em algumas situações, passaram a estabelecer parcerias com instituições de ensino. Salomon e Silva (2007), relata que as empresas tem percebido a contribuição que as universidades podem oferecer a partir da transferência de seu conhecimento e dos resultados que elas alcançam, como maior qualificação de seus profissionais e facilidade para criar inovações, com impactos em seu desenvolvimento, apesar da existência de conflitos advindos desse relacionamento à longo prazo.

Nos Estados Unidos, Prince & Beaver (2001) destacam que o crescimento das universidades corporativas pode ser atribuído ao reconhecimento do seu impacto estratégico positivo nas empresas. No mundo, Alperstedt (2001) afirma que as organizações vêm se beneficiando dos conhecimentos e habilidades que têm ajudado a promover, a partir da criação de departamentos ou instituições ou centros de ensino próprios para condução das atividades voltadas para aprendizagem, designadas como universidades corporativas. A autora prossegue citando, que no Brasil, as empresas Algar, Brahma, McDonald's, Accor, Amil, entre outras, já estão atuando com esse modelo.

Destarte, observa-se uma ascensão das universidades corporativas no país nas últimas décadas, em geral motivada pela falta de profissionais qualificados, com habilidades técnicas e comportamentais necessários exigidos pelo ambiente corporativo. De acordo com Dutra & Eboli (2022, p.2):

Na década de 1990, no Brasil, cerca de 10 empresas constituíram universidades corporativas. Em 2005 eram aproximadamente 150 organizações (EBOLI, 2005). Segundo Eboli (2009, cit. por Moraes, 2012), em 2009 existiam 300 organizações. Em 2016 a estimativa era de que cerca de quinhentas empresas adotavam o conceito e princípios de educação corporativa. Essas empresas entenderam que quanto mais pessoas qualificadas em seus quadros, mais competitivas seriam (Toni & Alvares, 2016).

Meister (1998) reforça esse entendimento, ao afirmar que o crescente interesse organizacional pelo desenvolvimento permanente de empregados provoca a propagação de cursos formais pelas próprias organizações. Dutra & Eboli (2022) destaca que as universidades corporativas ganham destaque e se expande consideravelmente em muitos países, na expectativa das empresas se habilitarem com o conhecimento necessário ao alcance de seus propósitos.

Com base no exposto, propõe-se a segunda e terceira indagações de pesquisa:

Q2: O crescimento exponencial das universidades corporativas provoca mudanças no modelo de atuação das instituições tradicionais de ensino superior no país?

Q3: Quais contribuições as universidades corporativas trazem para o processo de reformulação do ensino superior no país?

MÉTODOS

Para responder à questão geral da pesquisa e as indagações secundárias propostas, optou-se por uma abordagem qualitativa exploratória, mediante levantamento bibliográfico. Creswell (2010) afirma que a pesquisa qualitativa busca identificar a presença ou não de certo atributo ou objeto relacionado ao fenômeno que está sendo observado. De acordo com Gil (1999), as pesquisas exploratórias, habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, e tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias. Ao analisar as afirmações de Creswell (2010) e Gil (1999) depreende-se que utilizar a pesquisa qualitativa exploratória é a melhor forma de responder ao problema de pesquisa proposto neste trabalho.

Considerou-se para o levantamento bibliográfico, as obras disponíveis na literatura e as produções científicas indexadas nos portais de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Scientific Electronic Library Online (SCIELO) e *Google Scholar* a partir da pesquisa das palavras-chave: “universidade corporativa”, “ensino superior”, “tríade ensino” e “tripé educacional”.

Tabela 2. Artigos/Livros Analisados

Autores	Título Artigo/Livro
Lacombe (2005)	Recursos Humanos: princípios e tendências
Abreu; Cavalcante; Henrique (2022)	A prática do tripé ensino, pesquisa e extensão para a formação dos docentes dos Institutos Federais

Autores	Título Artigo/Livro
Alperstedt (2001)	Universidades Corporativas: Discussão e Proposta de uma Definição
Balzan & Silva (2006)	Universidade Corporativa: (Pré-) tendência do Ensino Superior ou ameaça?
Barreto (2021)	Educação superior brasileira na contemporaneidade: desafios. A universidade do amanhã.
Branco (2006)	O perfil das universidades corporativas no Brasil
Caria & Oliveira (2015)	Avaliação em larga escala e a gestão da qualidade da educação
Castro & Eboli (2013)	Universidade Corporativa: gênese e questões críticas rumo à maturidade
Diniz & Georgen (2019)	Educação Superior no Brasil: panorama da contemporaneidade.
Dutra & Eboli (2022)	Educação corporativa: uma revisão sistemática e bibliométrica
Eboli (2004)	Educação Corporativa no Brasil: Da Prática à Teoria
Godoy & Mendonça (2020)	Inventário de Competência Adaptativa: adaptação e evidências de validade junto a trabalhadores brasileiros
Hurth & Stewart (2022)	Re-purposing Universities: The Path to Purpose.
King; Fowler; Zeithaml (2002)	Competências Organizacionais e Vantagem Competitiva: o desafio da gerência intermediária
Lourenzet, D; Andreolla (2020)	Formação de educadores para a educação profissional: a articulação ensino-pesquisa-extensão.
Peres Et Al. (2022)	Ensino, pesquisa e extensão: bases para a formação integral na educação profissional e tecnológica.
Rays (2003)	Ensino-Pesquisa-Extensão: notas para pensar a indissociabilidade
Santos Et Al. (2012)	O papel de uma universidade corporativa para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional: análise de uma empresa de serviços de saúde.
Santos (1998)	O professor como intelectual na sociedade contemporânea
Toni & Alvares (2016)	Educação Corporativa na perspectiva da Inteligência Organizacional.
Canavarro (2019)	Indústria 4.0, Educação, Competências, Emprego e Trabalho,
Santos; Andrade, Carvalho (2020)	Perfil Profissional no Contexto da Indústria 4.0: Novos Desafios e atividades Profissionais
Altbach & Knight (2007)	The internationalization of higher education: motivations and realities.

Autores	Título Artigo/Livro
Fernandes Et Al. (2017)	Análise do processo de treinamento de uma universidade corporativa pela perspectiva da abordagem sistêmica de treinamento
Silva & Freitas (2021)	O discurso da comodificação da educação na relação universidade acadêmica e universidade corporativa
Nascimento & Bianco (2017)	Universidade corporativa desenvolve competências para o trabalho? O ponto de vista dos profissionais
Sella Et Al. (2022)	Configurações na Formação Laboral: uma Revisão no Contexto Acadêmico e Organizacional
Conte; Ramos; Januario (2011)	Universidade corporativa: uma nova “roupagem” para a área de treinamento de desenvolvimento?
Fleury (2002)	As pessoas na organização
Lacombe (2005)	Recursos Humanos: princípios e tendências.
Meister (1998)	Corporate quality universities: lessons in building a world-class work force.
Meister (2005)	Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas
Morosini (2023)	Futuros da educação superior: tendências e cenários em contextos emergentes.
Prince & Beaver (2001)	The Rise and Rise of the Corporate University: the emerging corporate learning agenda.

FONTE: ELABORADO PELA AUTORA, 2024

Em atenção ao problema de pesquisa proposto, concentrou-se em publicações que discorreram sobre o cenário das instituições brasileiras de ensino superior e o crescimento das universidades corporativas, bem como aos autores que debatem a temática de forma a condensar dados que possibilitaram delinear o quadro de eventuais impactos do crescimento das universidades corporativas no modelo tradicional de ensino superior. Total de 29 artigos e 5 livros analisados (Tabela 2).

Os principais achados foram analisados qualitativamente por meio da análise de conteúdo clássica, conforme o método de Bardin. A partir dos resumos e da identificação do objeto de estudo de cada publicação, buscou-se obter um entendimento mais claro dos temas explorados, das evidências científicas recentes e da contribuição para a problemática desta pesquisa, permitindo assim uma compreensão aprofundada das variáveis consideradas. (Bardin, 2011).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise das publicações foi dividida em 2 blocos: (1) o papel exercido pelas instituições de ensino superior e pelas universidades corporativas, e, (2) qualidade de ensino nas instituições

tradicionais e o crescimento das universidades corporativas. Esses blocos e o objetivo de cada um deles podem ser vistos no Quadro 2.

Quadro 2. Referencial Teórico para os blocos estudados

Bloco	Objetivos
Papel exercido pelas instituições de ensino superior e pelas universidades corporativas	Entender se há concorrência nos papéis desempenhados pelas universidades corporativas e pelas instituições tradicionais de ensino superior no país.
Qualidade de ensino nas instituições tradicionais e o crescimento das Universidades Corporativas	Compreender como crescimento das universidades corporativas interferem no modelo de atuação das instituições tradicionais de ensino superior no país e quais contribuições as universidades corporativas poderiam trazer para o processo de reformulação do ensino superior no país.

FONTE: ELABORADA PELA AUTORA, 2024

No **Bloco I** – O papel exercido pelas instituições de ensino superior e pelas universidades corporativas, tem-se um entendimento comum entre os autores estudados no que tange ao enfoque dos dois modelos. Ao mesmo tempo que se complementam se divergem em relação aos seus objetivos, conforme exposto no Quadro 3.

Quadro 3. Os enfoques da Universidade Corporativa e Instituições de Ensino Superior

Universidades Corporativas	Instituições de Ensino Superior
As universidades corporativas dão prioridade à formação de competências e ao conhecimento específico da indústria	Atuação em prol dos diversos setores da sociedade com priorização da educação de base ampla
Formação mais prática e específica para o trabalho	Formação que prioriza a teoria e prática, com base nas 3 missões “ensino, pesquisa, extensão”
O foco está na produção de riqueza para a própria instituição	Foco no desenvolvimento socioeconômico e cultural e redução da desigualdade social do país

FONTE: TABELA ELABORADA PELA AUTORA, 2024.

O papel e missão das instituições tradicionais de ensino extrapolam os papéis desempenhados pelas chamadas universidades corporativas, ao desempenhar as três dimensões denominadas tríade “ensino, pesquisa, extensão”, que restabelecem uma relação de retroalimentação entre si e impactam diversos atores da sociedade. O foco no desenvolvimento socioeconômico e cultural lhe confere uma atuação amplificada e estruturante. As universidades tem um papel fundamental na estrutura social e são fontes de conhecimento e educação indispensáveis para moldar culturas, sociedades, progresso econômico e construção de cidadania (Barreto, 2021).

As universidades corporativas, por sua vez, se revelam como um modelo educacional restrito quanto ao seu papel e missão, uma vez que a aprendizagem proporcionada possui foco exclusivo no desenvolvimento dos empregados para a consecução dos objetivos estratégicos e produção de riqueza para a própria instituição, proporcionando-lhe um melhor posicionamento no mercado, conforme sinalizado por Meister (1999), Branco (2006), Santos (2012) e Eboli (2022).

Desse modo, em resposta à questão (Q1), o papel entre as instituições de ensino e universidades corporativas não apresentam uma relação de concorrência e, sim de interdependência e de complementariedade, uma vez que, ao atuarem conjuntamente, proporcionam um desenvolvimento holística do sujeito para o enfrentamento dos desafios e mudanças dinâmicas vivenciadas pelo mercado.

No **Bloco 2** – A baixa qualidade de ensino nas instituições tradicionais, percebida pela sociedade empresarial, é evidenciada em pesquisas que destacam as dificuldades no preenchimento de vagas de trabalho, dada à escassez de profissionais qualificados, e o nível de analfabetismo funcional no país. Sendo um entendimento comum dos autores estudados, que tal situação, estabelece uma relação causal, repercutindo no crescimento das universidades corporativas, que figura como uma estratégia empresarial para reforçar os valores organizacionais e objetivos estratégicos, além de suprir as lacunas identificadas na qualidade do ensino superior, para alcance dos seus propósitos. No Brasil, diante do desafio da qualificação profissional, as universidades corporativas são compelidas a corrigirem lacunas decorrentes das falhas do sistema tradicional de ensino (Castro & Eboli, 2013), além do foco no desenvolvimento das competências necessárias à organização e à gestão do conhecimento (Toni & Alvares, 2016).

Nessa mesma linha, os autores convergem sobre o fato de que as empresas, ao direcionar mais recursos para a educação corporativa, e, em alguns casos, estabelecer parcerias com instituições de ensino para soluções customizadas, expõe de certa forma o seu descontentamento com o produto educacional que tem sido disponibilizado pelas instituições tradicionais de ensino. Por outro lado, é possível inferir que essa exposição também permite uma melhor compreensão, por parte dessas instituições de ensino, sobre problemas vivenciados e as necessidades atuais requeridas pelo mercado de trabalho e sociedade em geral. Altbach (2004) sinaliza que a educação superior, no cenário globalizado, necessita desenvolver capacidades adaptativas para que tenha condições de acompanhar uma sociedade em mudança. Assim, no que se refere à questão (Q2), o crescimento das universidades corporativas pode contribuir para uma eventual reflexão, todavia não há evidências quanto à sua capacidade de provocar mudanças efetivas no modelo de atuação das instituições tradicionais.

A partir dessa compreensão, as instituições de ensino têm oportunidade de revisitar o seu modelo de atuação, com base nas fragilidades apontadas e modelos educacionais elaborados pelas universidades corporativas que possibilitam reflexões dos eventuais caminhos que podem ser perseguidos, para a evolução e redefinição do conceito de educação de qualidade com base no conhecimento, competências e habilidades requeridas pela sociedade empresarial atual, conforme apresentados no Quadro 4.

Quadro 4. Influências das universidades corporativas nas Instituições de Ensino Superior

Eventuais Reflexões
Desenvolvimento de habilidades adaptativas e conhecimentos transdisciplinares
Foco no alinhamento estratégico e na aprendizagem contínua de todos atores que influenciam o resultado
Mais proximidade e interação com situações práticas
Estímulo à inovação e empreendedorismo
Pesquisas aplicadas e parcerias com a sociedade empresarial
Transformação da teoria em projetos práticos que possa contribuir para soluções dos problemas vivenciados

FONTE: TABELA ELABORADA PELA AUTORA.

A partir das reflexões proporcionadas às instituições de ensino, em decorrência desse movimento de expansão das universidades corporativas, as quais evidenciam a necessidade de retroalimentação dos problemas e questões suscitadas pela sociedade empresarial para maior aderência ao cenário corporativo da indústria 4.0, é possível vislumbrar horizontes que podem contribuir para um eventual processo de reformulação de sua atuação. Desse modo, em resposta à questão (Q3), as contribuições que as universidades corporativas podem trazer para o eventual processo de reformulação do ensino superior englobam vários caminhos, quais sejam: 1) Adaptação e atualização do currículo de forma a assegurar que as disciplinas estejam alinhadas às necessidades da sociedade, incorporando novas tecnologias, habilidades empregáveis e conhecimentos transversais; 2) Promoção da aprendizagem contínua de modo a incentivar alunos e professores a se manterem atualizados em suas respectivas áreas de estudo e atuação; 3) Fomento à pesquisa interdisciplinar de modo a incentivar a colaboração entre diferentes áreas acadêmicas; 4) encorajamento da aprendizagem baseada em projetos de forma a aplicar o conhecimento teórico em situações práticas, o que contribui para o desenvolvimento de habilidades importantes, como a resolução de problemas, trabalho em equipe e pensamento crítico; 5) Estímulo à inovação e empreendedorismo, criando ambientes e programas de aceleração de startups e criação de empresas; 6) Colaboração com o setor público e privado, buscando parcerias com empresas, governos e outras organizações para fornecer aos alunos oportunidades práticas de aprendizado e experiência profissional; e por último, 7) Estímulo a cultura de inclusão e diversidade.

Assim, embora as evidências demonstrem a incapacidade das universidades corporativas em substituir o papel das instituições de ensino superior, tendo em vista o seu objetivo restritivo, há de se reconhecer que elas provocam uma reflexão no modo com que as instituições de ensino atuam, diante da evidente necessidade de se ajustar às novas necessidades do mercado de trabalho.

Pode-se então inferir que o crescimento das universidades corporativas influencia o processo de uma eventual reformulação da atuação das instituições de ensino superior.

Os resultados apoiam a ideia de que, pelo fato das universidades corporativas e instituições de ensino superior desempenharem papéis complementares, as contribuições recíprocas entre elas podem oportunizar reflexões mais aprofundadas e aderentes às novas necessidades do mercado, além de uma maior confluência com as demandas atuais da sociedade.

A melhor forma como as universidades podem desempenhar o seu potencial transformador para ajudar a sociedade a reconfigurar-se rapidamente e em grande escala, ainda é alvo de incerteza e contestação (Fazer, 2020; Vogt & Weber, 2020; Chankseliani & Mccowan, 2021 Apud Hurth & Stewart, 2022). Nesse sentido, verifica-se uma complexidade em harmonizar os desafios vivenciados pelas instituições de ensino superior brasileira e os anseios da sociedade empresarial: se por um lado a instituição de ensino tem um papel precípua na estrutura social indispensável para a construção da cidadania e moldar culturas, por outro lado, essa mesma instituição tem dentre seus objetivos e metas formar profissionais para o mercado de trabalho e contribuir decisivamente para o desenvolvimento econômico do país.

CONTRIBUIÇÕES

A contribuição do artigo reside na compreensão dos papéis exercidos pelas Universidades Corporativas e Instituições de Ensino e na identificação dos eventuais caminhos que podem delinear e auxiliar no processo de reformulação do ensino superior, adaptando-o às necessidades de um mercado em constante evolução. O estudo fornece *insights* para análise de gestores e formuladores de políticas acerca de eventuais adaptações e inovações no ensino superior.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente estudo foi compreender como o fenômeno de crescimento das universidades corporativas geram reflexos em um eventual processo de reformulação na atuação das instituições de ensino superior tradicionais.

A compreensão das implicações das universidades corporativas nos modelos tradicionais de ensino superior, perpassa pelo entendimento do enfoque do papel que cada uma delas desempenha. Ao mesmo tempo que se divergem, se veem em uma relação de interdependência e complementariedade.

Ao analisar os motivos pelos quais as universidades corporativas crescem, especialmente em relação à dificuldade em manter e encontrar profissionais qualificados, e a partir da identificação das habilidades técnicas e comportamentais requeridas pelo mercado corporativo, é possível delinear caminhos possíveis que podem agregar um eventual processo de reformulação das instituições de ensino superior, cujo intuito seja o de propiciar um processo formativo global e integrado, para que o aluno possa reunir o conhecimento, habilidades e competências necessárias para responder rapidamente a esse cenário de mudanças e, ao mesmo tempo, promover a educação, no seu sentido mais amplo, quer seja na modulação das culturas e construção de cidadania.

Nesse sentido, pode-se afirmar que o crescimento das universidades corporativas gera reflexos um eventual processo de reformulação da atuação das instituições de ensino superior, ao vislumbrar horizontes e caminhos que podem ser perseguidos para a evolução e redefinição do conceito de educação de qualidade com base no conhecimento, competências e habilidades requeridas pela sociedade empresarial atual. Isso proporciona aos gestores e formuladores de políticas educacionais *insights* para uma análise mais aprofundada sobre possíveis transformações e inovações no ensino superior.

A grande inquietação, no entanto, está em como reformular o seu modelo de atuação para atendimento das demandas das organizações empresariais sem perder a sua essência e amplitude de atuação. O crescimento econômico depende da ciência ao mesmo tempo em que figura como condicionante para o desenvolvimento da educação e cultura. Essas funções não podem estar dissociadas, pois uma é condicionante da outra. Assim, para que haja progresso torna-se imperativo a necessidade de se buscar uma relação virtuosa entre elas.

REFERÊNCIAS

- Abreu, T. L., Cavalcante, I. F., & Henrique, A. L. S. (2022). A prática do tripé ensino, pesquisa e extensão para a formação dos docentes dos Institutos Federais. *Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica*, 22, 1–18.
- Alperstedt, C. (2001). Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(3), 149–165. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552001000300008>
- Altbach, P. G., & Knight, J. (2007). The internationalization of higher education: Motivations and realities. *Journal of Studies in International Education*, 11(3–4), 290–305. <https://doi.org/10.1177/1028315307303542>
- Balzan, N. C., & Silva, M. W. (2006). *Universidade Corporativa: (Pré-) tendência do Ensino Superior ou ameaça?* Revista da Avaliação da Educação Superior: Sorocaba. <https://doi.org/10.1590/S1414-40772007000200004>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (3ª ed.). São Paulo: Edições 70.
- Barreto, F. C. S. (2021). Educação superior brasileira na contemporaneidade: desafios. A universidade do amanhã. *Revista UFMG*, 1, 22–53. <https://doi.org/10.35699/2316-770X.2021.26837>
- Branco, A. R. (2006). O PERFIL DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS NO BRASIL. *RAM Revista de Administração Mackenzie*, 7(4), 99–120. <https://doi.org/10.1590/1678-69712006/administracao.v7n4p99-120>
- Brasil. (1996). Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial da União*, Brasília, 23 de dezembro de 1996.
- Canavarro, J. M. P. (2019). *Indústria 4.0, Educação, Competências, Emprego e Trabalho, Capital Psicológico, Estratégia e Gestão na Diversidade das Organizações*. Portugal.
- Cária, N. P., & Oliveira, S. M. (2015). Avaliação em larga escala e a gestão da qualidade da educação. *Revista de Ciências Humanas - Educação*, 26, 22–40. <https://doi.org/10.31512/rch.v16i26.1477>
- Castro, C. de M., & Eboli, M. (2013). Universidade Corporativa: gênese e questões críticas rumo à maturidade. *RAE*, 53(4), 408–414. <https://doi.org/10.1590/s0034-75902013000400008>
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto* (3ª ed.). Artmed.
- Delors, J. (1998). Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. Editora Cortez.
- Diniz, R. V., & Georgen, P. L. (2019). *Superior no Brasil: panorama da contemporaneidade*. Creative Commons: Campinas; Sorocaba, SP: v. 24, n. 03. 573–593. <https://doi.org/10.1590/S1414-40772019000300002>
- Dutra, A. Q. N., & Eboli, M. (2022). Educação corporativa: Uma revisão sistemática e bibliométrica. *XLVI Encontro da ANPAD - EnANPAD 2022 On-line*.
- Eboli, M. (2002). O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In M. T. L. Fleury (Org.), *As pessoas na organização* (pp. 1-18). Gente.
- Eboli, M. (2004). Educação Corporativa no Brasil: Da Prática à Teoria. *XXVI Encontro da ANPAD*.

- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Godoy, M. T. T., & Mendonça, H. (2020). Inventário de competência adaptativa: Adaptação e evidências de validade junto a trabalhadores brasileiros. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 20(1), 906-913. <https://doi.org/10.1037/t78741-000>
- Hurth, V., & Stewart, I. S. (2022). Re-purposing universities: The path to purpose. *Frontiers in Sustainability*, 2. <http://doi.org/10.3389/frsus.2021.762271>
- INAF – Indicador de Analfabetismo Funcional. (2024). Alfabetismo no Brasil. Em INAF. <https://alfabetismofuncional.org.br/alfabetismo-no-brasil/>.
- King, A. W., Fowler, S. W., & Zeithaml, C. P. (2002). Competências Organizacionais e Vantagem Competitiva: o desafio da gerência intermediária. Em *Fórum AME de Estratégia e Liderança*. RAE. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902002000100005>
- Lacombe, F. J. (2005). *Recursos Humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.
- Lourenzet, D., & Andreolla, F. (2020). Formação de educadores para a educação profissional: a articulação ensino-pesquisa-extensão. *Revista Brasileira de Educação Profissional e Tecnológica*, 18. <https://doi.org/10.15628/rbept.2020.6136>
- Manpower Group. (2023). Pesquisa de escassez de talentos 2023. Em Manpower Group. <https://blog.manpower-group.com.br/pesquisa-escassez-de-talentos-2023>.
- Meister, J. (1998). *Corporate quality universities: Lessons in building a world-class work force*. New York: McGraw-Hill.
- Meister, J. (2005). *Educação corporativa: A gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*. São Paulo: Makron Books.
- Morosini, M., Corte, M. G. D., & Bolzan, D. P. V. (Orgs.). (2023). *Futuros da educação superior: Tendências e cenários em contextos emergentes* (1ª ed.). Porto Alegre, RS: edi PUCRS.
- Peres, R. B., Oliveira, J. R. de, Marinho, M. G., & Marchini, J. A. (2022). Ensino, pesquisa e extensão: bases para a formação integral na educação profissional e tecnológica. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 36–51. <https://doi.org/10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/educacao/formacao-integral>
- Prince, C. (2001). The rise and rise of the corporate university: The emerging corporate learning agenda. *The international journal of management education*, 1(2), 17–26. <https://doi.org/10.3794/ijme.12.5>
- Rays, O. A. (2003). Ensino-Pesquisa-Extensão: notas para pensar a indissociabilidade. *Revista do Centro de Educação. Revista do Centro de Educação. Cadernos - Edição*.
- Robert Half. (2023). Guia salarial 2023. In EXAME. Universidades corporativas em alta. Em Exame. <https://exame.com/colunistas/sua-carreira-sua-gestao/universidades-corporativas-em-alta/>.
- Santos, J. A. A., et al. (2012). O papel de uma universidade corporativa para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional: Análise de uma empresa de serviços de saúde. *Revista de Ciências da Administração*, 14(34), 91-102. <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2012v14n34p91>
- Santos, M. (1998). Encontro Nacional De Didática E Prática De Ensino - Endipe: olhando a qualidade do ensino a partir da sala de aula, 9. SP, 9, 1–10.
- Severino, A. J. (2017). *Metodologia do trabalho científico* (2ª ed.). São Paulo: Cortez.
- Toni, K., & Alvares, L. (2016). Educação corporativa na perspectiva da inteligência organizacional. *Informação & Informação*, 21(3), 228-257. <https://doi.org/10.5433/1981-8920.2016v21n3p228>