



PLANEJAMENTO DE CAPACITAÇÃO EM UMA AGÊNCIA REGULADORA: REVISÃO DO HISTÓRICO NO PERÍODO DE 2009 A 2014

Área Temática: Gestão Estratégica e Organizacional

Viviane Möller de Carvalho

vimoller@hotmail.com

***Resumo:** Não é novidade o reconhecimento de que o desempenho organizacional está diretamente relacionado a uma gestão eficaz de pessoas. Dentro dessa premissa, a educação corporativa ocupa um lugar de destaque, promovendo o desenvolvimento das pessoas e da organização. E será no planejamento de capacitação que os insumos para as ações de todo um ano serão determinados. Aqui se delineiam os primeiros passos para a coleta de dados, planejamento das ações e programas, execução e avaliação, além dos métodos e teorias instrucionais para que as ações de aprendizagem aconteçam, baseadas nos conhecimentos, habilidades e atitudes delineados. Neste contexto, este artigo se propõe a apresentar as características do planejamento da área de capacitação no âmbito de uma agência reguladora e as transformações ocorridas neste processo no período de 2009 a 2014. Da análise realizada neste estudo, pôde-se observar que dois dos grandes desafios para o planejamento na área de desenvolvimento de pessoas é o engajamento dos líderes e o aperfeiçoamento dos mecanismos que integrem as práticas em educação corporativa com as estratégias organizacionais, de forma a solidificar as ações ao longo do ano e criar uma cultura de aprendizagem que permeie toda a organização.*

***Palavras-chave:** Planejamento, Educação Corporativa, Capacitação, Treinamento e Desenvolvimento de Pessoa, Agência Reguladora.*

1. Contextualização e situação-problema

Capacitar pessoas para que possam lidar com a inovação e com a mudança gerando resultados positivos é o grande desafio das organizações que buscam desenvolver seus profissionais. Por isso, a área de desenvolvimento de pessoas vem sendo considerada parceira fundamental para o alcance de objetivos estratégicos. A aprendizagem corporativa é hoje um dos grandes pilares do desenvolvimento organizacional e individual.

As organizações estão constantemente se deparando com variáveis que determinam seu crescimento e produtividade, especialmente aquelas relacionadas às práticas em gestão de pessoas. Segundo Junqueira et al. (2007), isso requer que a área de recursos humanos desempenhe um papel inovador e que se antecipe às necessidades das organizações. Assim, a educação corporativa se tornou cada vez mais relevante por meio das ações de treinamento e desenvolvimento, buscando alinhar as competências aos objetivos estratégicos da organização (EBOLI, 2004, 2005, 2010; COLBARI, 2007; DUTRA e COMINI, 2010).

Hourneaux Junior et al. (2008) reforçam a ideia do papel da educação corporativa ser um instrumento que reconhece a natureza singular do desenvolvimento das pessoas e, ainda, a sua importância no atendimento das estratégias organizacionais. O desempenho organizacional está diretamente atrelado às estratégias de aprendizagem organizacional, que incluem a geração e a disseminação do conhecimento (ABBADE et al., 2012).

Entretanto, para implementar as estratégias de capacitação voltadas às características e necessidades de uma determinada organização é necessário, antes de mais nada, desenvolver um processo de planejamento que permita transformar problemas ou necessidades em ações e resultados.

1.1 Objetivo

Assim como nas organizações privadas, na gestão pública existem mecanismos para auxiliar os órgãos a planejar, executar e monitorar suas ações de aprendizagem. Este artigo tem, portanto, o objetivo de apresentar estes mecanismos na prática, relatando a experiência de uma agência reguladora no que tange à transformação do seu planejamento em capacitação. Em cada ano, no período de 2009 a 2014, serão descritas as mudanças ocorridas no planejamento e os pontos positivos e negativos de cada experiência. O ano de 2015 não foi incluído pois devido às restrições orçamentárias realizadas pelo Governo Federal, o planejamento e sua execução ficaram prejudicados.



1.2 Método

Segundo Lakatos e Marconi (2003), método “é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido” (p.83).

Este artigo trata-se de uma pesquisa descritiva quanto aos seus fins, e bibliográfica e documental quanto aos seus meios. Vergara (1998) observa que a pesquisa descritiva “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno” (p. 45). Por sua vez, a investigação documental se utiliza de documentos existentes em órgãos públicos, e a investigação bibliográfica se dá por meio de estudos de material acessível ao público em geral e fornece base analítica para qualquer outro tipo de pesquisa.

O referencial teórico utilizado foi a literatura nacional e internacional sobre educação corporativa, treinamento e desenvolvimento, recursos humanos e planejamento. Além disso, foram utilizadas informações sobre o Planejamento Anual de Capacitação (PAC) da agência reguladora em questão.

2. Planejamento de capacitação na gestão pública

O PAC é um instrumento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública, instituído pelo Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Ele permite estabelecer um efetivo planejamento das ações de capacitação e desenvolvimento dos servidores e gestores da instituição, vinculando essas ações aos objetivos estratégicos e ao mapeamento de competências.

Segundo esse Decreto, as finalidades da implantação da política contida nele incluem: a melhoria dos serviços públicos prestados; o desenvolvimento permanente do servidor público; a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos da instituição; a divulgação e o gerenciamento das ações de capacitação e a melhoria dos gastos com capacitação.

O documento destaca, ainda, a importância da correlação entre ações de capacitação e competências. Define capacitação como “processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais”. A gestão por competência é definida da seguinte forma: “gestão da capacitação orientada para o



desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”.

Competências podem ser descritas como a capacidade do indivíduo de desempenhar um determinado papel no ambiente de trabalho, a partir de atributos como conhecimentos, habilidades e atitudes, adquiridas por meio da aprendizagem (BRANDÃO et al., 2012). O mapeamento da agência reguladora objeto deste artigo aponta as competências organizacionais, setoriais e individuais, e indica o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho eficaz das atribuições de cada perfil de servidores.

Segundo Eboli (2005), a educação corporativa “é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências” (p.119). Além de outros pontos fundamentais para a existência de um sistema de educação corporativa eficiente, como comprometimento e envolvimento das lideranças e o alinhamento às estratégias do negócio, a autora enfatiza que a gestão de pessoas por competências é condição necessária.

Abbad e Ferreira (2014) observam que os processos de avaliação das necessidades de treinamento são uma das fases operacionais das competências. Esta avaliação tem como propósito final a mensuração da lacuna entre o domínio das competências existentes e as requeridas.

Por sua vez, o planejamento estratégico pode ser definido como um processo que visa a chegar a uma determinada situação ou resultado de forma eficaz, eficiente e efetiva. Permite que os esforços e recursos da organização sejam melhor direcionados (ANDRADE e FRAZÃO, 2011). As autoras comentam, ainda, que

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitam a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. O exercício metódico do planejamento tende a reduzir as incertezas envolvidas no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da possibilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidas para a organização. (p. 22)

3. Histórico do planejamento de capacitação de 2009 a 2014

Até o ano de 2009, o planejamento de capacitação era realizado por meio de um instrumento denominado Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT). Dentro dessa metodologia, os gestores listaram os eventos de capacitação que atenderiam às necessidades de suas áreas para o ano vigente. Como ponto positivo, tem-se a participação dos gestores no processo de planejamento, com a conseqüente reflexão das necessidades de conhecimento e aprendizagem da sua área. Como ponto negativo, pode ser citada a ferramenta, que não apresentava parâmetros claros acerca dos objetivos e resultados esperados para cada capacitação, as formas de execução e avaliação de resultados. Deste modo, não permitiu uma maior reflexão sobre as lacunas de aprendizagem dos servidores e de quais conhecimentos são importantes para eles e para o atingimento dos objetivos estratégicos da área.

Segundo Abbad e Ferreira (2014), o termo “Levantamento de Necessidades de Treinamento” se refere a ações de coleta e análise de dados para demandas de treinamento. Entretanto, afirmam os autores,

esse termo está associado à aplicação de “cardápios” de cursos para o diagnóstico de necessidades de treinamento. Isto é, na prática, dirigentes, gestores e outros profissionais da organização escolhem e solicitam treinamentos prontos por meio de listas pré-definidas de temas e sem dados empíricos que suportem tal decisão. (p.5)

Em 2010, o planejamento começa a ser denominado “PAC” , em conformidade ao Decreto já mencionado. Para estruturar a coleta de dados, foi elaborada uma planilha Excel que pudesse vincular as capacitações demandadas com o mapa estratégico da organização. O fator positivo deste ano foi a adequação às regras da Administração Pública Federal, por meio de um instrumento que reforçou a importância do planejamento para as ações de capacitação. Essa importância se concretizou por duas razões: até então o planejamento era uma iniciativa da área de capacitação, e sua real relevância ainda era questionada. Segundo, foi o primeiro real esforço em relacionar os objetivos estratégicos da organização e os conhecimentos necessários para efetivar esses objetivos. Entretanto, o resultado permaneceu sendo uma lista de cursos apontados pelas áreas, os “cardápios” como denominou Abbad e Ferreira (2014). Primeiro a demanda dos cursos era registrada, e então

se tentava realizar uma correlação com a estratégia organizacional. Não foi, portanto, um processo integrado.

No ano de 2011 o PAC é elaborado pela primeira vez em conjunto com um grupo de trabalho composto por representantes de cada diretoria. A metodologia continuou a vincular as capacitações ao mapeamento de competências. O ponto de inovação foi o levantamento de demandas de pós-graduação e de cursos internos – aqueles customizados aos interesses da instituição – de forma separada dos demais cursos externos.

De forma a organizar a informação e facilitar a sua coleta, no ano de 2012 passou-se a utilizar o *SurveyMonkey* em vez do Excel na compilação das informações. O *SurveyMonkey* é um software de questionário e uma ferramenta de pesquisa *online*, proposto como instrumento para a coleta de dados. Além de facilitar a consolidação das informações, permitiu aliar as necessidades estratégicas da instituição em relação à capacitação por meio do mapeamento de competências. Também foi dada continuidade à metodologia participativa implantada no ano anterior, com a atuação coletiva do grupo de trabalho. Visando maior qualificação deste grupo, foi estabelecida uma cooperação técnica com a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP para a realização de dois cursos: “Gestão por Competências” e “Elaboração de Planos de Capacitação”.

O primeiro curso, pré-requisito para o segundo, versou sobre os principais conceitos relativos a competências; competências como ferramenta do Decreto 5.707; descrição e mapeamento de competências. Já no curso “Elaboração de Planos de Capacitação” foi apresentada aos participantes a metodologia preconizada pela ENAP para a elaboração do planejamento na Administração Pública Federal e foram feitos diversos exercícios práticos, visando a assimilação da ferramenta. Discutiu-se também em que medida a metodologia poderia ser aplicada para a instituição. Ambos os cursos possibilitaram nivelar o conhecimento dos membros do grupo de trabalho, assim como analisar algumas lacunas que faltavam para um planejamento mais efetivo.

Neste mesmo ano de 2012 também foram realizadas oficinas para as diversas áreas da instituição, com o objetivo de apresentar o planejamento do ano corrente e dirimir dúvidas, assim como escutar novas propostas e ressaltar o papel do gestor como orientador e validador do PAC de sua área.

Eboli (2004; 2005) destaca o papel fundamental das lideranças para a educação corporativa. Esses papéis podem ser resumidos em sete: mostrar a direção, encorajar os colaboradores, participar do desenvolvimento das competências, desenvolver novos programas educacionais, participar como aprendiz nos programas, e promover e divulgar as ações. Partindo deste princípio, o de que as lideranças são fundamentais para o sucesso



das ações de treinamento e desenvolvimento, a área responsável pelas ações de capacitação sempre procurou o envolvimento e a participação dos gestores. Kehoe e Wright (2013) também observam como as práticas de recursos humanos devem ser sempre acompanhadas de comunicação e do engajamento das partes envolvidas.

Os norteadores para o levantamento de demandas de capacitação que foram apresentados aos membros do grupo de trabalho em 2012 incluíram: o mapeamento de competências, o mapa estratégico da instituição e a avaliação de desempenho que deveria ser observada pelos gestores ao validarem o planejamento de cada servidor. Desta forma, o grupo de trabalho realizou o levantamento de cursos internos e de pós-graduação das áreas

Método dos 5W2H		
	<i>What</i>	O quê? Que ação será executada?
	<i>Who</i>	Quem? Quem irá executar/participar da ação?
5W	<i>Where</i>	Onde? Onde será executada a ação?
	<i>When</i>	Quando? Quando a ação será executada?
	<i>Why</i>	Por quê? Por que a ação será executada?
	<i>How</i>	Como? Como será executada a ação?
2H	<i>How much</i>	Quanto custa? Quanto custa para executar a ação?

por meio da ferramenta 5W2H, que pode ser observada no quadro abaixo:

Quadro 1 – Método 5W2H

Além das informações constantes no quadro 1, foi necessário estabelecer as competências a serem desenvolvidas com a pós-graduação e os objetivos estratégicos vinculados a ela. Para os cursos internos, foram apontadas as áreas temáticas que apresentassem demanda significativa nas áreas e que pudessem ser consideradas como transversais, ou seja, de interesse de outras áreas e que demandassem conteúdo “customizado”, isto é, adaptado à realidade organizacional. Para cada curso apontado, a área especificou os seguintes aspectos: justificativa para a realização do curso, vinculação do curso aos objetivos estratégicos, competências a serem trabalhadas, objetivo do curso, público alvo e quantidade de servidores a serem capacitados.

Em 2013, a metodologia de planejamento foi revisada junto aos membros do grupo de trabalho. A principal mudança realizada foi a total vinculação do instrumento ao mapeamento de competências da instituição, visando atender às orientações do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG). Outra grande mudança foi a possibilidade dos próprios servidores passarem a preencher o seu planejamento por meio de formulário

eletrônico individualizado, o *SurveyMonkey*. Dessa forma, cada servidor indicou suas necessidades de capacitação a partir da lista de conhecimentos, habilidades e atitudes de sua área de lotação de acordo com o mapeamento de competências.

Para priorizar as necessidades de capacitação, optou-se pela utilização de um modelo de avaliação indireta de necessidades, baseado nos trabalhos de Borges-Andrade e Lima (1983), em que são avaliados os níveis de importância que um conteúdo tem para o exercício das atribuições de um indivíduo e do domínio que este indivíduo tem desse mesmo conteúdo.

Além disso, considerou-se importante para a definição dos tipos de ação de capacitação a serem executadas que os conteúdos fossem classificados quanto ao tipo de necessidade: “noções gerais”, “aperfeiçoamento do processo de trabalho”, “atualização”, “pós-graduação” e “auto-desenvolvimento”.

Para o ano de 2014, o grupo de trabalho foi composto de membros eleitos pelos próprios servidores. Em relação à metodologia, o servidor pôde selecionar até três cursos internos nos quais precisaria se capacitar, a partir de uma listagem pré-definida de cursos já formatados. Também foi encaminhado um documento contendo as características destes cursos: título, instrutor, carga horária, público-alvo, modalidade (presencial ou à distância), objetivos e conteúdo programático.

Para os eventos externos, os conteúdos foram definidos de acordo com a listagem de conhecimentos do mapeamento de competências de cada área. Considerou-se importante, para a definição dos tipos de ação de capacitação a serem executadas, que os conteúdos fossem classificados quanto ao tipo: “cursos externos”, “congressos, seminários, fóruns e assemelhados” ou “pós-graduação”. Para facilitar e esclarecer o preenchimento, foi enviado a cada servidor um manual de orientação.

Esse ano foi marcado por ações mais fortes em comunicação, por meio de documentos que esclareceram todos os passos do planejamento e que foram enviados a todos os servidores e também disponibilizado na intranet da instituição. Além disso, acredita-se que a eleição dos membros do grupo de trabalho pelos próprios servidores permitiu maior representatividade e comprometimento por parte dos eleitos.



4. Conclusões

Não é mais novidade o reconhecimento de que o desempenho organizacional está diretamente relacionado a uma gestão eficaz de pessoas. Dentro dessa premissa, a educação corporativa ocupa um lugar de destaque, promovendo o desenvolvimento das pessoas e da organização. Kehoe e Wright (2013) comentam como as práticas de recursos humanos bem implementadas transformam a percepção dos colaboradores, que passam a ver seu relacionamento com a organização dentro de um ambiente de apoio. Por outro lado, esses colaboradores sentem-se comprometidos aos objetivos organizacionais e desenvolvem um vínculo, que pode ser traduzido como comprometimento.

A importância das ações de aprendizagem organizacional está bastante esclarecida em estudos na área (ÉBOLI, 2004, 2005, 2010; BIANCHI, 2007; COLBARI, 2007; JUNQUEIRA et al., 2007; HOURNEAUX JUNIOR et al., 2008; PALMEIRA, 2009; LAVÍA et al., 2012; KEHOE e WRIGHT, 2013). Entretanto, a maneira pela qual essas ações são implementadas é a grande questão e o diferencial para um processo efetivo e eficaz.

Nesse ínterim, observam-se os seguintes pontos de aprimoramento no planejamento de capacitação analisado neste artigo:

- i. **Aprimoramento anual do método de trabalho.** A cada ano, a área responsável pela capacitação buscou corrigir ou modificar elementos que verificou não terem sido positivos, ou então adicionou ações que pudessem incrementar os resultados. O *feedback* dos servidores e gestores foi importante para isso.
- ii. **Busca de maior representação junto aos servidores com os grupos de trabalho.** A inclusão dos servidores no processo do planejamento permitiu que participassem das decisões e pudessem fazer proposições em todo o percurso. Além disso, eles se tornaram uma referência em suas respectivas áreas, com a função de dirimir dúvidas e coletar as informações que se fizessem necessárias para o planejamento.
- iii. **Busca de maior comunicação com toda a instituição sobre o que está sendo feito no planejamento e para quê.** Essa comunicação permite maior comprometimento da parte dos servidores e dos gestores, que passam a ter uma



visão geral do processo e podem sugerir novos elementos ou modificar os já existentes.

- iv. **Busca do engajamento e participação dos líderes.** Conforme ressalta Eboli (2005), os líderes tem um papel fundamental no processo por serem agentes de “disseminação, consolidação e transformação da cultura empresarial”(p. 122). Para além disso, a autora destaca o exemplo de comportamento que esses líderes são para todos os colaboradores da organização, por serem percebidos como lideranças educadoras. Nessa premissa, a cada ano tentou-se uma aproximação maior com os gestores, na expectativa de que a cultura fosse cada vez mais permeada pelo ideal de aprendizagem.
- v. **Busca de melhoria da ferramenta de base para o planejamento.** A partir de 2009 quando o mapeamento de competências da instituição estava pronto para utilização, foi realizado um esforço cada vez maior de alinhar as ações de capacitação planejadas com os conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos dos servidores para suas atribuições. Isso fez com que houvesse uma passagem da ferramenta Excel para formulários eletrônicos, que permitiram maior inclusão de dados, constante atualização e geração de relatórios para a compilação final do planejamento.
- vi. **Busca de alinhamento cada vez maior aos objetivos estratégicos da instituição.** Talvez um dos maiores desafios, a vinculação das ações de capacitação com as estratégias de curto, médio e longo prazo da instituição, foi feita de duas maneiras: a partir das competências, uma vez que elas já haviam sido elaboradas em correlação aos objetivos estratégicos da instituição; e por meio do planejamento estratégico de todas as áreas. Esse planejamento é feito anualmente, e aponta os macro objetivos da instituição e as áreas ligadas a cada um deles.

A partir dos resultados e das delimitações próprias deste trabalho, propõe-se a realização de futuros estudos que objetivem:

- i. Investigar quais são os fatores que influenciam a gestão de recursos humanos junto às demais áreas da instituição, construindo um modelo de ação para esta agência reguladora. Esses fatores devem levar em consideração os cenários internos – perfil de servidores e gestores, cultura organizacional, entre outros - e externos – tais como legislação e questões orçamentárias.



- ii. Aprofundar o estudo sobre educação corporativa em outras agências reguladoras, com o objetivo de verificar melhores práticas, soluções para problemas comuns e se apresentam tendências de comportamento comuns relativas às suas especificidades.
- iii. Investigar metodologias que aprimorem o planejamento e que sejam pertinentes à realidade da instituição em questão.
- iv. Investigar mecanismos de estimulação à uma cultura de aprendizagem. Junto à isso, cabe compreender como engajar as lideranças de maneira mais consistente.

É no planejamento de capacitação que os insumos de todo um ano serão determinados. Aqui se delineia os primeiros passos para a coleta de dados, planejamento das ações e programas, execução e avaliação. As informações presentes nesse planejamento também permitirão definir, conforme comentam Abbad e Ferreira (2014), os métodos e teorias instrucionais para que as ações de aprendizagem aconteçam, baseadas nos conhecimentos, habilidades e atitudes delineados. Assim, é fundamental a compreensão de que um planejamento bem executado torna-se base para a maior parte das ações ao longo de todo um ano. E, mais do que a compreensão dessa ideia, é a sua efetiva concretização dentro da singularidade de cada instituição.

5. Referências Bibliográficas

ABBAD, G. S.; FERREIRA, R. R. Avaliação de Necessidades de Treinamento no Trabalho: Ensaio de um Método Prospectivo. **Revista Psicologia, Organização e Trabalho**, v.14, n.1, pp.1-17, Jan./Mar. 2014.

ABBADE, E. B.; ZANINI, R. R.; SOUZA, A. M. Orientação para a aprendizagem, orientação para Mercado e Desempenho Organizacional: Evidências Empíricas. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.16, n.1, art.7, pp.118-136, Jan./Fev. 2012.

ANDRADE, I. R. S.; FRAZÃO, M. F. A. Estratégia em Ação: Planejamento Estratégico e Balanced Scorecard na OSID. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v.1, n.1, pp.18-34, 2011.

BIANCHI, E. M. P. G. Didática e Educação Corporativa: o Desafio Empresarial da Educação Continuada. **Revistas Gerenciais**, São Paulo, v.7, n.1, pp.73-82, 2008.

BORGES-ANDRADE, J. E.; LIMA, S. M. V. Avaliação de Necessidades de Treinamento: um Método de Análise de Papel Ocupacional. **Tecnologia Educacional**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 54, pp. 6-22, 1983.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E.; PUENTE-PALACIOS, K.; LARIOS, J. A. Relationships Between Learning, Context and Competency: a Multi-level Study. **Brazilian Administration Review**, Rio de Janeiro, v.9, n.1, art.1, pp.1-22, Jan./Mar. 2012.

COLBARI, A. Educação Corporativa e Desenvolvimento Profissional na Dinâmica Sócio-Cultural das Empresas. **Civitas**, Porto Alegre v.7, n.1, pp.9-34, Jan./Jun. 2007.

DECRETO 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso: 31 mar. 2016.

DUTRA, J. S.; COMINI, G. M. Competência como Base para a Gestão Estratégica de Pessoas. Cap. 5, pp.101-121. In: EBOLI, M.; FISCHER, A. L.; MORAES, F. C. C.; AMORIM, W. A. C. [org.]. **Educação Corporativa: Fundamentos, Evolução e Implantação de Projetos**. São Paulo, Ed. Atlas, 2010.

EBOLI, M. Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades. São Paulo, Ed. Gente, 2004.



_____. O Papel das Lideranças no Êxito de um Sistema de Educação Corporativa. **Revista de Administração Eletrônica**, v.45, n.4, Jan./Dez. 2005.

_____. Papéis e Responsabilidades na Gestão da Educação Corporativa. Cap. 6. In: EBOLI, M.; FISCHER, A. L.; MORAES, F. C. C.; AMORIM, W. A. C. [org.]. **Educação Corporativa: Fundamentos, Evolução e Implantação de Projetos**. São Paulo, Ed. Atlas, 2010.

HOURNEAUX JUNIOR, F.; EBOLI, M. P.; MARTINS, E. C. Educação Corporativa e o Papel do *Chief Learning Officer*. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v.10, n.27, pp.105-117, Abr./Jun. 2008.

JUNQUEIRA, E. R.; BISPO, J. S.; CALIJURI, M. S. Melhores Empresas para os Empregados e Retorno para os Empregados e Retorno para o Acionista: Existe Alguma Relação?. **ConTexto**, Porto Alegre, v.7, n.12, 2.sem., 2007.

KEHOE, R. A.; WRIGHT, P. M. The Impact of High-Performance on Human Resources Practices on Employees' Attitudes and Behaviours. **Jornal of Management**, 39:366, 2013.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5^a ed., Ed. Atlas, São Paulo, 2003.

LAVÍA, C.; OLAZARAN, M.; ALBIZU, E.; OTERO, B. Formación Continua em Centros de FP y Actividades de Innovación em las Pymes Industriales. **ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura**, v.188-753, pp. 153-170, Jan./Fev. 2012.

PALMEIRA, C. G. **ROI de Treinamento, Capacitação e Formação Profissional: Retorno do Investimento**. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2^a ed., Atlas, São Paulo, 1998.