

Formação e gestão inovadoras na era da transformação digital: abrangência, significados e relações

Universidades Corporativas: uma reflexão sob a ótica da Teoria da Aprendizagem Organizacional

Gislaine Dias¹, Ana Cláudia de Oliveira Ré²

Resumo – A Universidade Corporativa se apresenta como estratégia competitiva no mundo globalizado, por promover a aprendizagem organizacional como um fenômeno que objetiva gerenciar os conhecimentos e desenvolvimento humano. Entretanto, ainda se encontram muitas lacunas nesta temática, dificultando a apresentação de resultados sólidos que valorizem a implementação da UC como diferencial de resultados das empresas. Este ensaio tem como objetivo discutir a relevância e as possíveis contribuições das Universidades Corporativas para o aumento das capacidades do capital humano no âmbito empresarial.

Palavras-chave: Universidade Corporativa, Aprendizagem Organizacional, Capacidade Organizacional.

Abstract - The Corporate University presents itself as a competitive strategy in the globalized world, for promoting organizational learning as a phenomenon that aims to manage knowledge and human development. However, there are still many gaps in this issue, making it difficult to present solid results that value the implementation of UC as a differential of companies' results. This essay aims to discuss the relevance and possible contributions of Corporate Universities to increase the capacities of human capital in the business sphere.

Keywords: Corporate University, Organizational Learning, Organizational Capacity.

1. Introdução

As necessidades latentes de estratégias de posicionamento para barreiras de entrada e para inovação das empresas, estimulam a alta administração a buscar ferramentas para o desenvolvimento do capital humano. Tal ação favorece vínculos das pessoas com a empresa, pelo envolvimento gerado nos contextos

¹ Docente da Etec Deputado Ary de Camargo Pedroso (Piracicaba) – email: gislaine.dias4@etec.sp.gov.br

² Centro Paula Souza - Etec Deputado Ary de Camargo Pedroso (Piracicaba) – email: re.anaclaudia@gmail.com

organizacionais e, conseqüentemente, pela possibilidade de ampliação de suas capacidades, refletindo impactos positivos para ambos os lados.

Embora a aprendizagem organizacional seja um fenômeno teórico, os conceitos são experimentais (WEICK e WESTLEY, 1998). Dessa forma, é necessário que haja prática, que deve ser aplicada por meio de um processo para que os conhecimentos realmente sejam legitimados nas organizações. Por meio do conceito *learn by doing*, a aprendizagem se torna positiva, pois as experiências práticas trarão a especialização das atividades e, portanto, melhores resultados (LEVITT e MARCH, 1988).

A aprendizagem organizacional ocorre por meio da aquisição e expansão de conhecimentos, como também pela ação de desaprender os conhecimentos inúteis (JIMÉNES-JIMÉNES e CEGARRA-NAVARRO, 2007). Desta forma, compreende-se que, a partir de uma interrelação entre indivíduos, é possível fazer com que os conhecimentos sejam expandidos e multiplicados. A aprendizagem se dá por um sujeito coletivo que aprende (GHERARDI, 2001).

É importante destacar que a Aprendizagem Organizacional não se trata apenas de mudanças comportamentais nas empresas, mas também se classifica como importante instrumento de inteligência organizacional. Sob a perspectiva da inteligência, as capacidades individuais dão condições para que as empresas aprendam mais rapidamente e de forma mais precisa (LEVITT e MARCH, 1988).

Apesar da ênfase dada à inteligência como instrumento determinante da aprendizagem organizacional, ela nem sempre legitima um comportamento inteligente. Há outros determinantes que interferem nessa afirmação, como a superstição na aprendizagem, armadilhas de competência e inferências errôneas (LEVITT e MARCH, 1988).

Nesse sentido, a Universidade Corporativa (UC) surge com o propósito de criar vantagens competitivas por meio da construção de um currículo corporativo com recursos significativos para lidar com a gestão da inovação, totalmente voltados para o contexto organizacional e suas necessidades (RHEAUME e GARDONI, 2015).

Tais conhecimentos podem ser imbricados na organização, formalmente organizados por meio de um programa de Educação Corporativa - reificado pela Universidade Corporativa - que por meio da perspectiva do conhecimento, permitirá um processo de conteúdos e aprendizagens que conduzirão os indivíduos as máximas capacidades organizacionais.

Diante desses levantamentos alguns questionamentos se tornam importantes: As Universidades Corporativas podem ser consideradas contribuições para soluções de criação de valor e potencialização das capacidades organizacionais? Seriam as UCs as instituições responsáveis por cumprir as agendas de desenvolvimento dos instrumentos de inteligência das organizações?

Esses questionamentos direcionam este ensaio para uma reflexão sobre a existência e relevância das Universidades Corporativas como ferramenta de criação de valor e vantagens no mundo corporativo. Diante dessa reflexão, o objetivo deste ensaio é discutir, sob a luz da Aprendizagem Organizacional, a relevância e as possíveis contribuições das Universidades Corporativas para o aumento das capacidades organizacionais no mercado competitivo.

2. Referencial Teórico

2.1. Explorando os conceitos de Aprendizagem Organizacional

A Aprendizagem Organizacional como tema de estudo, surgiu em um primeiro momento, para atendimento das expectativas da comunidade econômica. No final dos anos 80, os estudos se intensificam, e a Aprendizagem Organizacional (AO) enquanto teoria, passa a fazer contribuições relevantes para as pesquisas organizacionais (EASTERBY-SMITH e LYLES, 2011).

A Aprendizagem Organizacional é uma teoria que parte dos estudos comportamentais, em que as rotinas, as ações e as metas são os principais pilares das organizações. Portanto, pode ser considerada uma teoria experimental, considerando que os resultados se dão por meio de experiências diretas, como a tentativa e erro e as investigações organizacionais – a partir das próprias rotinas internas identificadas, que podem trazer melhores resultados para a empresa. As organizações também aprendem por meio do *learn by doing*, ou seja, nas experiências produtivas internas por meio das atividades observadas e postas em práticas (LEVITT e MARCH, 1988).

A Aprendizagem Organizacional desenvolve uma visão alternativa, que representa fenômenos como cultura e institucionalização da empresa. Esse mecanismo alternativo, se torna atraente para o desenvolvimento da aprendizagem, uma vez que a perspectiva cognitiva dos indivíduos fará a contribuição para a legitimação da teoria (WEICK e WESTLEY, 1998).

Nesse sentido, a AO ocorre quando há estímulos externos, ou seja, as organizações criam condições para que os comportamentos dos indivíduos se voltem para o atendimento das pressões ambientais a que são expostos constantemente. Essa questão justifica a necessidade de compreender como os indivíduos podem contribuir para a configuração ou reconfiguração de suas ações de aprendizagem, e quanto essas ações podem se refletir positivamente nos resultados organizacionais. A dinâmica da aprendizagem, sob a perspectiva comportamental, considera que há uma forte influência do passado, e, portanto, todas as inferências ocorridas em um determinado período, codificam, influenciam e guiam os roteiros, os artefatos e a linguagem que se estabelecem nas relações entre os indivíduos. Dessa forma, considera-se que a aprendizagem é um processo social. Indivíduos ou grupos nunca aprendem sozinhos, pois há o pressuposto de uma constante relação dialógica (NEDER e BIDO, 2017). É por meio dos processos de aprendizagem organizacional que as empresas se adaptam ao ambiente em que estão inseridas.

O diálogo é o veículo condutor da Aprendizagem Organizacional, portanto, a boa comunicação entre gestores e empregados facilita a distribuição de conhecimento e promove uma maior interação entre os indivíduos, estimulando-os na partilha e propagação das melhores práticas entre departamentos e entre si. Os gestores podem ser agentes incentivadores de resolução de problemas, de forma criativa e inovadora, podendo conduzir a equipe a um patamar de autonomia, em que todos cumprem com a função de disseminação dos conhecimentos (GOMES e WOJAHN, 2017).

Quanto a forma de aprendizagem, Gherardi (2001) oferece relevante contribuição sobre a reflexão do conceito de aprendizagem organizacional, pois se refere a um sujeito coletivo que aprende. Este pode ser desenvolvido na atividade que mobiliza o conhecimento utilizado e relevante na organização. É apresentada uma metáfora referente à relação entre a aprendizagem e o objeto de estudo, no caso, a organização, uma vez que permite aos sujeitos – individuais, coletivos, organizacionais e institucionais - associarem-se a uma rede de conhecimento.

A AO é um processo que ocorre internamente nas empresas e é particular e único para cada organização. Os conhecimentos adquiridos internamente são propriedades de todos os membros da equipe. Considerando que há particularidades nos processos de aprendizagem, reconhece-se que são estas as que moldam as estruturas e capacidades, ou seja, elas que definem seus recursos e potenciais competitivos. Grande parte da aprendizagem é oriunda de fontes informais advindas das relações sociais dentro das organizações. Portanto, todas as atividades sociais e relações individuais e/ou grupais são oportunidades de aprendizagem, e se tornam tão importantes quanto as conduzidas formalmente (ANTONELLO e GODOY, 2009).

Avançando nesse aspecto, os estudos de Saleem, Saqib e Zahra (2015), reúnem esforços para confirmar que o estilo de liderança dos gestores reflete uma relação positiva entre o contrato de trabalho e a aprendizagem organizacional. Os autores confirmaram que além do trabalho em equipe, os processos de engajamento (ou as responsabilidades pelo contrato de trabalho), são altamente afetados pela função modeladora do estilo de liderança.

Observando esse fato, para que ocorra uma aprendizagem efetiva nas organizações, é preciso que esta esteja aberta e preparada, com uma cultura favorável. Ambientes amistosos, culturas do ócio criativo e programas flexíveis ajustados às necessidades das empresas e empregados são imprescindíveis para a promoção da aprendizagem. Ao contrário, a rigidez e os tabus sob a perspectiva do poder impede a aprendizagem, bloqueando as possibilidades. Inclusive Weick e Westley (1998), alegam que o humor fornece a flexibilidade, correção e *insight* sem prejuízo da ordem. O humor permite a reprodução mais efetiva do conhecimento, buscando a criação pela 'desordem', porém ajustada a uma ordem efetiva. A dúvida e a curiosidade devem ser cultivadas.

Segundo Easterby-Smith e Lyles (2011), há poucos estudos que abordem como o conhecimento é armazenado, quando é utilizado e qual sua periodicidade. Os autores alegam inclusive que faltam estudos que suportem as teorias relacionadas ao conhecimento e o quanto isso reflete diretamente nos resultados das empresas. Sugerem inclusive, que haja esforços de pesquisas quanto a concentração, as trajetórias e a terceirização do conhecimento, conquistados possivelmente por meio da inovação aberta.

2.2. Universidade Corporativa: agente da Aprendizagem Organizacional

Em um mercado competitivo e dinâmico, em que a adaptação e a proatividade das empresas tornam-se necessárias para sua sobrevivência e posicionamento de mercado, as equipes de trabalho são valorizadas, observando-se as necessidades de preparação dos indivíduos para enfrentamento das novas e inesperadas situações impostas pela competição.

Para o atendimento dessa constante necessidade, não basta apenas a promoção e a aplicação de programas de treinamento e desenvolvimento de colaboradores, mas sim, do envolvimento dos funcionários de diferentes níveis em processos de Educação Corporativa, cujos objetivos visam atender as necessidades estratégicas das empresas. Busca-se também, ampliar os horizontes, expandindo a visão geral do mercado, abrangendo fornecedores, clientes e grupos sociais que podem sofrer influência sobre as empresas (GODOY *et al*, 2008).

Desse modo, algumas organizações passaram a buscar formas de empreender ações focadas em desenvolvimento de competências às suas equipes

de trabalho, desenvolvendo estratégias internas que pudessem subsidiá-las nas exigentes tarefas de posicionamento e ações empresariais (ALPERSTEDT, 2001).

Como definição, Allen (2002, p. 9) classifica a Universidade Corporativa como,

“uma entidade educacional que é uma ferramenta estratégica desenhada para assistir sua organização-mãe na construção de sua missão pela condução de atividades que cultivam o aprendizado, o conhecimento e a sabedoria, tanto do indivíduo quanto o da organização”.

Para Paton *et al* (2005), a Universidade Corporativa (UC) é uma instituição que oferece graus secundários de formação, através de uma entidade com ou sem fins lucrativos, cuja principal missão é algo diferente do que as demais instituições públicas ou privadas de educação formal se propõem a oferecer. Nasceu em meados do século XIX nos Estados Unidos a fim de preencher as lacunas de educação da época, oferecendo soluções que se encaixassem às novas condições de trabalho. Logo, as UC assumiram três características diferentes com a nova geração de estratégias de aprendizagem: 1) são iniciativas de nível corporativo em ambientes grandes, complexos e diferenciados; 2) busca o contínuo alinhamento estratégico; 3) tentativa de elevar os padrões, expectativas e impacto no que diz respeito a formação e desenvolvimento.

Para Meister (1999), precursora dos estudos sobre Educação Corporativa e Universidade Corporativa, defende que alguns temas atuam de acordo com princípios e objetivos semelhantes, como: a) a aprendizagem como suporte para o atingimento dos objetivos empresariais; b) facilitam o processo de aprendizagem; c) oferecem currículo conectado com os objetivos do negócio; d) atendem também a terceiros; e) adotam diversos formatos de aprendizagem; f) envolvem os líderes como facilitadores da aprendizagem; g) buscam o autofinanciamento dos serviços; h) orientam a aprendizagem para a globalização; i) avaliam os resultados obtidos; j) facilitam o desenvolvimento de uma competência empresarial diferenciada.

As UC demandam uma visão abrangente, sustentados por atividades, design e ferramentas de suporte, mas principalmente por atores, papéis e responsabilidades. Para que isso ocorra, é preciso o compromisso e envolvimento de vários agentes organizacionais e pessoas externas que possam contribuir para a implementação de habilidades táticas e operacionais.

Nessa discussão, partindo do que é proposto por Eboli (2005), uma das práticas que produz efeitos positivos é o envolvimento dos principais líderes de alto escalão como aprendizes e acadêmicos. A participação destes como atores dos processos propostos pela UC permitem um trânsito facilitado das informações estratégicas da direção para a Universidade Corporativa. Além disso, a liderança cria um ambiente de trabalho em que sua equipe possa expressar e questionar opiniões, construindo uma visão de que não é apenas um lugar para se trabalhar, mas também para crescer e aprender. A atuação exemplar da liderança, os tornam agentes da disseminação e consolidação da cultura organizacional, pois legitima os modelos comportamentais da equipe.

Embora a palavra Universidade remeta a uma estrutura física, como um *campus*, a versão corporativa pode apresentar uma configuração diferente. Existem UC que apresentam estruturas físicas, com unidades capilarizadas em diversas localidades. Outras não possuem estrutura física, promovendo o conhecimento de forma virtual, as *e-learning*s, onde as equipes de trabalho acessam a qualquer hora e em qualquer lugar, facilitando e acelerando seu aprendizado. Há uma série de elementos que determinam a formatação das Universidades Corporativas, como o

currículo a ser oferecido, com um programa de aprendizagem que compreenda as competências, habilidades e áreas de conhecimento que se pretende obter, a organização do conteúdo e a estrutura interna que pretenderá atingir (BARLEY, 2002, p. 43).

As Universidades Corporativas se diferenciam das universidades acadêmicas e por isso não se tornam concorrentes. A aprendizagem obtida pelo aluno da universidade acadêmica, atende somente a ele, preparando-o de maneira técnica e abrangente para as mais diversas situações do mercado que possam enfrentar. Já o “aluno-funcionário” utiliza-se da aprendizagem para transformá-la em resultado concreto e efetivo para a organização (GODOY *et al*, 2008).

Existem empresas que promovem a aprendizagem por meio de aulas estruturadas em modelos tradicionais com salas de aula e professor. Outras fazem uso, quase que exclusivo, de ferramenta virtual, que permitem flexibilidade de acesso. Essas empresas, preocupadas em atender as expectativas e aproximar os conhecimentos dos perfis da equipe de trabalho, desenvolvem métodos atrativos e funcionais, que permitam um melhor aproveitamento de todos, como os aplicativos em dispositivos móveis, celulares, entre outros. Qualquer que seja a ferramenta, o interesse das empresas é na qualidade e efetividade de abordagem e consequentemente seus resultados (GRISCI e DENGGO, 2003).

Mediante a essa discussão, torna-se importante salientar que, nem toda a aprendizagem organizacional ocorre somente dentro ou por meio das UC. Existem empresas conceituadas no mercado que têm feito grandes investimentos em iniciativas de aprendizagem, porém sem o selo da UC, e mesmo assim conquistam resultados igualmente positivos. Outros, utilizam o rótulo da UC no processo de formação através de departamentos separados de formação a nível de unidade de negócio (PATON *et al*, 2005).

Alguns levantamentos feitos por Castro e Eboli (2013) apontam algumas fragilidades das UC que são: a) oferta de programas de aprendizagem como função social, para atender a uma “responsabilidade social” da organização, vindo a comprometer a eficácia da UC – que é a promoção da equidade; b) a lacuna do sistema de educação formal do Brasil, utilizando-se dos programas da UC para compensar essas deficiências dos funcionários; c) as deficiências nas avaliações de desempenho dos programas desenvolvidos e aplicados nas equipes de trabalho; d) a baixa acessibilidade das UC aos CEOs, identificado pelo descompasso entre planejamento, soluções oferecidas e as atividades da empresa; e) baixa adoção de práticas de EAD (apresentando-se forte em países como Estados Unidos e França), o que dificulta a pulverização dos conhecimento no amplo território nacional.

Além disso, Silva e Freire (2017), propõe a formatação de um modelo de UC, com princípios e diretrizes para basilar o processo, com procedimentos metodológicos que minimizem a carência de gerenciamento e a falta de alinhamento das estratégias corporativas com a gestão do conhecimento. A referida gestão, se estabelece fundamentalmente pelos sistemas de apoio para os processos de criação, compartilhamento, estruturação, disseminação e utilização de conhecimentos na organização junto aos stakeholders. Tal como sugere Silva e Freire (2017), as diretrizes devem abarcar o alcance (público interno e externo); a interconexão (tecnologias interativas); reconhecimento dos stakeholders (quem são e como compreendem o conhecimento intelectual, social e relacional); tecnologia (ambientes virtuais inteligentes); foco (processos de comunicação); nível (relacionamento com universidades, certificações e diversidade de cursos e

treinamentos); gestão do conhecimento (alinhamento estratégico, cultura organizacional e gestão de mudanças).

A criação de programas de aprendizagem, com cursos próprios é, portanto, motivada pelas mudanças organizacionais orientadas para a busca efetiva de melhores capacidades e, refletem o grau de importância dada a promoção da aprendizagem organizacional, a preocupação com sua imagem e os resultados no mercado (ALPERSTEDT, 2001).

Outro fator importante a ser considerado, são as oportunidades de retenção de talentos que as Universidades Corporativas podem favorecer. Como as UC cumprem com currículos que abordem aspectos relacionados a estratégias empresariais e estas, promovem as previsões das evoluções de todos os setores da organização, a expansão das competências pessoais das equipes de trabalho pode ser considerada como forma de retenção de talentos. Quando os funcionários passam a se sentir valorizados e envolvidos com as ações e contextos empresariais, naturalmente reduz-se a desmotivação e o interesse dos funcionários em sair da empresa passam a ser minimizados (RHÉAUME e GARDONI, 2015).

Que as UC existem para cumprir com uma agenda estratégica que preencham as lacunas de aprendizagem, ampliem a visão do negócio e preparem as equipes para potencializar seu desempenho no mercado, não há como negar, pois, muitos estudos (ALPERSTEDT, 2001; EBOLI, 2004; PATON *et al*, 2005; VERGARA e RAMOS, 2008; CASTRO e EBOLI, 2013; PATRUCCO *et al*, 2017) confirmam essas afirmativas. Entretanto, é importante ir além. Atualmente as universidades são fortemente impactadas pelas inovações tecnológicas e, enquanto estas apenas cumprirem seu papel de fornecer oportunidades de melhorar o desempenho, não impactam a sua proposta inicial. Inversamente ocorre caso se tornem concorrentes e passem a ser substituídas pelos gigantes das web – como a Google, Apple, Facebook, LinkedIn entre outras – que injetam conteúdo de aprendizagem em massa a um custo baixo.

Outro ponto de atenção na implantação de uma Universidade Corporativa é o cuidado quanto a sua formação. As UC não são estruturas fixas e permanentes. Ao contrário, deverão ser revisitados sempre que o direcionamento da organização sofrer mudanças ou o mercado apresentar determinantes que reforcem a necessidade de ajustes das estratégias (PATON *et al*, 2005). O corpo docente das UC podem ser os próprios funcionários, gestores ou executivos. Essa estratégia contribui para a redução de custos do programa com profissionais especializados, além de contribuir para a adequação dos conceitos do programa à realidade da equipe de trabalho (OLIVEIRA e MOLLICA, 2016). Como já citado anteriormente, a atuação da liderança legitima a cultura e institucionalização dos comportamentos determinados como padrão para a empresa.

3. Método

Este estudo utilizou a forma de ensaio teórico, apropriando-se da liberdade das autoras em fazer uma reflexão a partir de um aparato bibliográfico. Segundo Severino (2017), o ensaio não dispensa o rigor lógico e coerente da argumentação, uma vez que, é exigido um apanhado de informações que suportem os conhecimentos que darão condições para expor as ideias científicas.

Para Meneghetti (2011), um ensaio teórico não exige um modelo específico, pois, pauta-se justamente na busca por novos enfoques e interações, que favoreçam a construção de um novo olhar, a partir de uma forma subjetiva, que avançará para a abordagem do processo de conhecimento.

4. Considerações finais

Este ensaio discute a importância das Universidades Corporativas como instrumento de promoção da Aprendizagem Organizacional na busca pelo conhecimento, aumento das capacidades produtivas, estratégias e seus impactos nos resultados das empresas.

As UCs podem ser consideradas uma possibilidade para potencializar as capacidades das organizações, favorecendo suas responsabilidades em cumprir as agendas de desenvolvimento dos instrumentos de inteligência. Trata-se de ações afirmativas, uma vez que, pesquisas sobre a temática, já apontadas no referencial teórico, sustentam a vocação das Universidades Corporativas em assumir e disseminar valores, objetivos e cultura da empresa aos funcionários. O fato de algumas Universidades Corporativas contarem com os próprios gestores e executivos como docentes dos programas de aprendizagem, diferenciam os resultados, já que além do conhecimento didático, absorve-se também as características e comportamentos propostos por esses gestores que representam a missão e visão organizacional.

Por outro lado, se as Universidades Corporativas cumprem as agendas de desenvolvimento, essa função não é exclusividade delas. É possível que as organizações possuam áreas que promovam a disseminação dos objetivos e metas da empresa, envolvam as equipes de trabalho para esse fim e consigam aplicar a avaliação de retorno dessas ações, sem o selo de UC.

Ao analisar as Universidades Corporativas no âmbito nacional, há ainda algumas limitações quanto ao seu melhor aproveitamento. As lacunas da educação formal limitam a função da UC a complementar a aprendizagem deficitária dos indivíduos contratados. Isso dificulta inclusive a vinculação das estratégias empresariais e pouco atingem os objetivos comportamentais e culturais que se espera com as Universidades Corporativas, ficando apenas como um instrumento de marketing, alterando o nome da sua área de treinamento e desenvolvimento. Além disso, a falta de um modelo de implementação da UC limita a gestão do conhecimento, pela ausência de diretrizes que orientem e subsidiem a UC como processo e estratégia das organizações.

Portanto, como alega Easterby-Smith e Lyles (2011), ainda faltam estudos que mensurem a quantidade de conhecimento propagado, armazenado e transmitido nas organizações. Espera-se que as Universidades Corporativas possam fazer sua contribuição por meio de modelos que formatem não somente a avaliação da aprendizagem, mas a sua efetiva captação e aproveitamento.

Referências

ALLEN, Mark. **The corporate university handbook: Designing, managing, and growing a successful program**. AMACOM Div American Mgmt Assn, 2002.

ALPERSTEDT, Cristiane. Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 3, p. 149-165, 2001.

ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, Arilda Schmidt. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 2, 2010.

BARL*EY, K. Corporate university structures that reflect organizational cultures. In: ALLEN, Mark (Org.). **The corporate university handbook**. New York: AMACOM — American Management Association, 2002.

CASTRO, Cláudio de Moura; EBOLI, Marisa. Universidade Corporativa: gênese e questões críticas rumo à maturidade. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 4, p. 408-414, 2013.

EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. **Handbook of organizational learning & knowledge management**. 2. ed. Reino Unido: Wiley, 2011.

EBOLI, Marisa. O papel das lideranças no êxito de um sistema de educação corporativa. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 4, 2005.

GHERARDI, Silvia. From organizational learning to practice-based knowing. **Human relations**, v. 54, n. 1, p. 131-139, 2001.

GRISCI, Carmem Ligia lochins; DENGO, Normélio. Universidades corporativas: modismo ou inovação? **REAd: revista eletrônica de administração**. Porto Alegre. Edição 35, vol. 9, n. 5 (set/out 2003), documento eletrônico, 2003.

GODOY, Arilda Schmidt *et al.* **Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2008.

GOMES, Giancarlo; WOJAHN, Rafael Matte. Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMES). **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 52, n. 2, p. 163-175, 2017.

JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D., & CEGARRA-NAVARRO, J. G. The performance effect of organizational learning and market orientation. *Industrial Marketing Management*, 36(6), 694–708, 2007.

LEVITT, Barbara; MARCH, James G. Organizational learning. **Annual review of sociology**, p. 319-340, 1988.

MEISTER, J. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999

MENEGHETTI, Francis Kanashiro. O que é um ensaio teórico. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 2, p. 320-332, 2011.

NEDER, Renato; BIDO, Diógenes de Souza. Tendências de pesquisa em Aprendizagem Organizacional. **Revista Organizações em Contexto-online**, v. 13, n. 25, p. 323-344, 2017.

OLIVEIRA, Marister; MOLLICA, Adriana Maria Vieira. Universidade Corporativa Como Ferramenta Estratégica De Treinamento E Desenvolvimento: estudo de caso com uma funcionária da agência do Banco de Brasil de Guarani. **Caderno Científico FAGOC de Graduação e Pós-Graduação**, v. 1, n. 1, 2016.

PATON, Rob; Peters, Geoff; Storey, John; Taylor, Scott. Corporate universities as strategic learning initiatives. **Handbook of Corporate University Development: Managing Strategic Learning Initiatives in the Public and Private Domains**, p. 5-16, 2005.

PATRUCCO, Andrea Stefano *et al.* The design process of corporate universities: a stakeholder approach. **Journal of Workplace Learning**, v. 29, n. 4, p. 304-318, 2017.

RHÉAUME, Louis; GARDONI, Mickaël. The challenges facing corporate universities in dealing with open innovation. **Journal of Workplace Learning**, v. 27, n. 4, p. 315-328, 2015.

SALEEM, Muhammad Abid; US SAQIB, Najam; ZAHRA, Sadaf. Impact of job engagement and team processes on organizational learning: examining moderating role of leadership style. **Studies**, v. 4, n. 1, 2015.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. Cortez editora, 2017.

SILVA, Talita Caetano; FREIRE, Patricia de Sá. Universidade corporativa em rede: Diretrizes que devem ser gerenciadas para a implantação do modelo. **Revista Espacios**, v. 38, n. 10, p. 13, 2017.

VERGARA, Sylvia Constant; RAMOS, David Ricardo Moreira. Motivos para a criação de universidades corporativas—estudo de casos. **Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)**, v. 3, n. 2, 2008.

WEICK, Karl E.; WESTLEY, Frances. Aprendizagem organizacional: confirmando um oxímoro. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais**. Vol. III. São Paulo: Atlas, 1998.