

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

**Estudo sobre educação corporativa nas pequenas empresas  
no Brasil: uma revisão bibliométrica da produção científica**

Rafael Coelho<sup>1</sup>, Celi Langhi<sup>2</sup>

**Resumo** - As pequenas empresas possuem relevante participação no cenário nacional. Neste sentido, o pequeno empresário necessita se atentar na qualificação de seus colaboradores e nas competências de sua organização para aumentar sua vantagem competitiva. O estudo se propõe analisar as práticas em educação corporativa nas pequenas empresas a partir das publicações científicas nacionais nos oito últimos anos. O método de pesquisa foi o bibliométrico com análise descritiva da produção científica em educação corporativa e áreas correlatas. Os resultados indicaram que a literatura nacional sobre educação corporativa nas pequenas empresas é escassa, o que aponta a necessidade de ampliar as pesquisas neste campo de estudo.

**Palavras-chave:** Educação profissional. Educação corporativa. Aprendizagem organizacional. Pequenas empresas.

**Abstract** - Small companies have relevant participation in the national scenario. In this sense, the small entrepreneur needs to pay attention to the qualification of its employees and the competencies of its organization to increase its competitive advantage. The study intends to analyze the practices in corporate education in small companies from the scientific publications in the last eight years. The research method was the bibliometric one with descriptive analysis of the scientific production in corporate education and related areas. The results indicated that the national literature on corporate education in small companies is scarce, which indicates the need to broaden the research in this field of study.

**Keywords:** Professional education. Corporate education. Learning Organization. *Startups*.

---

<sup>1</sup> Centro Paula Souza, rafaelcoelho.consultor@gmail.com

<sup>2</sup> Centro Paula Souza, celi@infolearning.com.br

## 1. Introdução

As organizações passaram por transformações no decorrer das últimas décadas, impactadas principalmente pelo desenvolvimento tecnológico, pelas mudanças em processos organizacionais e estruturas de trabalho e pelo surgimento de novas demandas mercadológicas, aumentando assim a busca por profissionais qualificados e organizações que sejam criativas, empreendedoras e inovadoras (TOFFLER, 1991); (CASTELLS, 1999).

Até o final da década de 1970, as organizações eram constituídas sobre grandes corporações e estruturas. Contudo, a partir de 1980, o surgimento das *startups*, pequenas empresas caracterizadas pela estrutura enxuta, flexibilidade, criatividade, velocidade e tecnologia, mudou esse cenário e trouxe um dinamismo diferente na concepção das novas organizações, impulsionadas pelo empreendedorismo (TOFFLER, 1991).

O movimento empreendedor teve seu início nos Estados Unidos. No Brasil, o empreendedorismo galgou os primeiros passos em meados do início da década de 1990 com a participação de entidades como o Serviço Nacional de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e a Sociedade Brasileira para Exportação de Software (SOFTEX) (DORNELAS, 2008).

O *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), em pesquisa realizada no ano de 2011, apontou que o Brasil desponta como o país que mais percebe e respeita o empreendedor. Outros aspectos relevantes na pesquisa foram as percepções e expectativas sobre o empreendedorismo, onde o Brasil ocupa o terceiro lugar com relação à percepção sobre a atenção dada pela mídia aos empreendedores locais e de enxergar o empreendedorismo como boa opção de carreira, e em segundo lugar em relação à percepção sobre o respeito da sociedade pelos empreendedores.

Um dos desafios do pequeno empresário brasileiro está na gestão do capital intelectual. Por isso, o pequeno empresário necessita se atentar ao desenvolvimento das competências de seus colaboradores e também do seu negócio com o objetivo de disseminar o conhecimento na organização, para que possa, dessa maneira, aumentar a vantagem competitiva de sua organização frente à concorrência (DRUCKER, 1994); (FLEURY e FLEURY, 1997); (LE BOTERF, 2003); (SENGE, 2004); (NONAKA e TAKEUCHI, 2008); (DORNELAS, 2008).

Essa formação de colaboradores pode ser realizada com programas de educação corporativa, uma área que se configura como um “conjunto de estratégias educacionais que a organização promove para atingimento das metas futuras” (MOSCARDINI e KLEIN, 2015, p.4).

A partir deste contexto norteador, realizou-se uma revisão de literatura em artigos científicos sobre educação corporativa nas pequenas empresas no Brasil e verificou-se uma escassez de produção científica à respeito do tema. Dadas essas premissas, formulou-se o problema de pesquisa: quais são as principais práticas de educação corporativa aplicadas pelas pequenas empresas que atuam no mercado brasileiro?

O objetivo geral deste estudo foi analisar quais são as principais práticas em educação corporativa nas pequenas empresas a partir das publicações científicas nos oito últimos anos. Os objetivos específicos implicam em revisar o referencial teórico em áreas correlatas à educação corporativa e fomentar a

comunidade científica no desenvolvimento de estudos em educação corporativa para as pequenas empresas.

Para a realização deste estudo, a construção do marco teórico foi baseada na literatura da aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento, gestão por competência, gestão do talento e educação corporativa.

Como método de pesquisa, utilizou-se a revisão bibliométrica, por meio da análise as publicações realizadas nos últimos oito anos, a partir da busca de artigos científicos extraídos das bases do Portal de Periódicos Capes e Plataforma *Scielo*.

## 2. Referencial Teórico

A educação é uma ferramenta essencial para transformação de uma nação, contudo, os investimentos em qualificação são fatores impeditivos para que aconteça no Brasil (EBOLI, 2012).

No âmbito da discussão, o artigo 40 da Lei 9.394 de 1996, estabelece, dentre outras necessidades, o desenvolvimento do “ensino regular ou educacionais por diferentes estratégias de educação continuada, em instituições especializadas ou no ambiente de trabalho” (LDB, 2017, p.33).

Neste sentido, a educação também pode ser realizada no cenário empresarial. Essa possibilidade permite que a formação profissional rompa as fronteiras da sala de aula, dividindo a responsabilidade de qualificar os profissionais com as organizações (MENINO, 2014).

Para se obter êxito na criação de uma cultura organizacional que promova a educação corporativa e qualificação dos colaboradores, o primeiro passo que uma organização deve tomar não é o de ensinar, mas sim o de aprender. Somente organizações que aprendem são capazes de alcançarem os resultados esperados (SENGE, 2004).

Com o objetivo de melhor compreender esse contexto, nas próximas subseções, a fundamentação teórica será aprofundada em áreas essenciais à educação corporativa.

**a) Aprendizagem organizacional** - Na visão de Fleury e Fleury (1997) a aprendizagem é um processo que ocorre dinamicamente por meio de uma experiência anterior, podendo ou não ser manifestado publicamente. Nas organizações não é diferente e a aprendizagem individual contribui para a construção do conhecimento coletivo.

Antonello (2005, p.27) conceitua aprendizagem organizacional como um “processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem no contexto organizacional”.

Para que uma organização seja capaz de promover uma cultura de aprendizagem, alguns elementos precisam ser destacados. Senge (2004) traz importante contribuição para aprendizagem organizacional ao propor cinco disciplinas essenciais para a criação de uma cultura de aprendizagem organizacional: 1) domínio pessoal: cultivar as aspirações individuais e a consciência da realidade; 2) modelos mentais: o indivíduo deve tornar-se consciente das fontes de seu próprio pensamento; 3) visão compartilhada: incentiva o compromisso com propósitos comuns; 4) aprendizagem em equipe: transforma a capacidade do indivíduo em pensar coletivamente; e 5)

pensamento sistêmico: desenvolver a consciência da complexidade, interdependência, mudança e poder de influenciar.

Além das cinco disciplinas, Antonello (2005) destaca outras dependências necessárias para o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem organizacional: 1) identidade organizacional: deve estar em função da história, memória e competências da organização; 2) transferência da aprendizagem: acontece por meio da incorporação de novos indivíduos; e 3) autenticidade da aprendizagem: aprender na prática.

Entretanto, Fleury e Fleury (1997) entendem que apesar da aprendizagem organizacional contribuir na ampliação do conhecimento nas organizações, a operacionalização desse processo não é uma tarefa das mais simples, pois exige das empresas o desenvolvimento de modelos e propostas que sejam capazes de estruturar o conhecimento que é gerado por elas.

**b) Gestão do conhecimento** - Na sociedade do conhecimento, o processamento da informação não é fator suficiente para administrar as transformações do ambiente. Diante de tantas informações disponíveis, Nonaka e Takeuchi (2008, p.23) propuseram o modelo gestão do conhecimento do chamado SECI, que significa: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização. Os autores explicam que este modelo “descreve como os conhecimentos tácito e explícito são amplificados em termos de qualidade e quantidade, assim como o indivíduo para o grupo e então, para o nível organizacional”.

Na visão dos autores, o conhecimento tácito é aquele que não está nos manuais ou nos livros; já o explícito, é o conhecimento materializado. Este processo tem início a partir da socialização, que se encarrega de compartilhar o conhecimento por meio da prática. Na fase de externalização, o conhecimento é explicitado tornando-se base para um novo conhecimento. A próxima fase é a combinação, que se incumbe de compor a base externa para criação do conhecimento explícito. A última etapa é a internalização, que é a documentação e formalização de todo processo.

Este modelo proposto por Nonaka e Takeuchi (2008) pode contribuir para disseminar o conhecimento nas organizações e auxiliar na potencialização das competências dos profissionais.

**c) Gestão por competências** - Os autores Hamel e Prahalad (1995) conceituam competência como o resultado da somatória de habilidades que só funcionam com o esforço da organização, proporcionando benefícios à clientes e aos fornecedores.

Para Zarifian (2001) competência é um processo de decisão do indivíduo ou organização à respeito de um contexto estabelecido.

Segundo Ruas (2001), a competência é a capacidade de estimular conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) de uma organização ou indivíduo para o atingimento de metas e objetivos individuais e coletivos.

Profissionais ou organizações competentes são aqueles capazes de conduzir uma situação complexa diante da imprevisibilidade, propondo caminhos inovadores para solução dos desafios (LE BOTERF, 2003).

Para gerenciar as competências tanto do colaborador quanto as da organização, é necessário o planejamento de estratégias de formação

educacional a partir das experiências extraídas de cada profissional e da própria organização (BITENCOURT, 2005).

Dentre essas estratégias de gestão por competências, a gestão do talento é um elemento que contribui para que os objetivos estabelecidos pela organização sejam alcançados.

**d) Gestão do talento** - Para que as competências dos colaboradores sejam evidenciadas, as organizações devem propiciar um ambiente favorável para que os profissionais desempenhem adequadamente seu trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 2012).

Outro ponto a ser destacado é a colaboração mútua entre organização e colaborador para ambos atingirem os objetivos estabelecidos (KANAANE e PARAZINI, 2016).

Neste sentido, Gramigna (2007) aborda o tema gestão do talento na perspectiva de que nenhum colaborador pode ser excluído, e sim desenvolvido. Em uma breve classificação, existem 4 perfis distintos: 1) aqueles que tem alto potencial e corresponde acima do esperado (talento); 2) alto potencial e desempenho aquém do esperado (futuro talento); 3) potencial abaixo do esperado e bom desempenho (mantenedor); e 4) o de potencial abaixo do esperado e mau desempenho.

Para cada situação, é possível elaborar uma estratégia diferente. Vale destacar que uma organização inovadora e bem sucedida esgota todas as possibilidades antes de tomar qualquer decisão que implique o abandono ou a substituição de uma estratégia ou processo (MAXIMINIANO, 2008).

Na próxima subseção, será abordada a educação corporativa e algumas perspectivas que podem contribuir com o desenvolvimento de profissionais e organizações.

**e) Educação corporativa** - É possível afirmar que há indícios de práticas de educação nas organizações desde as primeiras civilizações a partir da transferência de conhecimento do mestre para seu aprendiz (VARGAS, 1996).

No decorrer dos séculos, as práticas de qualificação profissional foram evoluíram. Na Idade Média, as práticas ocorriam por meio da relação entre o mestre artesão, capataz e aprendiz; na Revolução Industrial, com o advento da produção em massa, houve a necessidade de qualificar a mão de obra para operacionalizar as máquinas; e na Administração Científica no início do século XX, as grandes corporações passaram a investir em treinamentos específicos (HUBERMAN, 1986); (VARGAS, 1996).

A partir da década de 1950, após o fim da II Guerra Mundial, o aumento da demanda mercadológica e a necessidade de qualificar melhor seus colaboradores, surgiram nos Estados Unidos, as primeiras universidades corporativas em organizações como: General Eletric (*General Eletric Crotonville*); Motorola (*Motorola University*); e Disney (*Disney University*) (MEISTER, 1999).

No bojo dessa contextualização, surge outro termo que até o momento não tinha aparecido: a universidade corporativa. Meister (1999, p.29) define universidade corporativa como “um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade”. Na visão de Eboli (2012) o termo educação corporativa está no mesmo nível de valores e funções em relação à universidade corporativa. Entretanto, essa dualidade terminológica

pode diminuir a importância de um ou de outro. Por isso, é relevante resgatar a definição Moscardini e Klein (2015, p.4) sobre educação corporativa: “Conjunto de estratégias educacionais que a organização promove para atingimento das metas futuras”. As autoras entendem que a universidade corporativa é um dos elementos da educação corporativa e essa definição conceitual é a referência norteadora deste estudo.

Diante do conceito apresentado, é importante destacar que os programas de educação corporativa devem estimular os colaboradores com o objetivo de aumentar a competitividade das organizações (EBOLI, 2004).

Para que as organizações obtenham êxito no processo de elaboração de um programa de educação corporativa, são necessários dois itens fundamentais: um projeto bem estabelecido e práticas pedagógicas condizentes à cultura existente (EBOLI, 2004); (MOSCARDINI e KLEIN, 2015).

No que tange a elaboração de um bom projeto de programa em educação corporativa, Meister (1999) avalia que são necessários alguns componentes: controle (ter pessoas competentes para gerenciar); visão estratégica (aonde se quer chegar com a proposta); fontes de receita (quem são os patrocinadores?); organização (processos e pessoas); saber quem são os *stakeholders* (quais são as partes interessadas?); produtos e serviços do programa (o que o programa proporcionará como produto ou serviço final?); infraestrutura (insumos e recursos tecnológicos); avaliação (reuniões e indicadores); e comunicação (tudo e todos devem ser comunicados).

A partir da estruturação do projeto do programa, são pensadas as práticas pedagógicas que podem ser utilizadas nas ações educacionais. Moscardini e Klein (2015) sugerem algumas ações educacionais que podem ser realizadas tanto individualmente (autoinstrução, *coaching* e *mentoring*) quanto coletivamente (aprendizagem baseada em problemas, aulas expositivas, *benchmarking*, comunidades de prática, debates, dramatização, estudo de caso, *job rotation*, jogos, oficinas de trabalho e projetos).

A partir do referencial teórico apresentado, foi possível compreender a importância da discussão sobre a educação corporativa e as áreas que contribuem para o desenvolvimento de práticas de educação corporativa. Na próxima seção, será apresentado o método da pesquisa que buscou analisar o número de publicações científicas em educação corporativa nas pequenas empresas.

### **3. Método**

Para fins deste estudo, foi realizada uma pesquisa bibliométrica em duas bases de referências de artigos científicos: Portal de Periódicos da Capes e Plataforma *Scielo*. O objetivo foi compreender a evolução dos estudos sobre educação corporativa nas pequenas empresas. As áreas pesquisadas foram aquelas que estruturaram o referencial teórico deste estudo: aprendizagem organizacional, educação continuada, educação corporativa, gestão do conhecimento e gestão por competências.

Como critérios de seleção, a pesquisa foi dividida em duas etapas: a primeira etapa considerou os temas individualmente e absteve-se do termo “pequenas empresas”. Já na segunda etapa, considerou-se o termo “pequenas empresas”. Os resultados e discussão serão apresentados na seção 4.

#### 4. Resultados e Discussão

A pesquisa foi realizada no mês de maio de 2018 e os resultados serão apresentados nas Tabelas 1 e 2.

**Tabela 1** - Resultados das publicações sem adição do termo “Pequenas empresas”.

<b>Tema</b>	<b>Portal de Periódicos da Capes</b>	<b>Plataforma Scielo</b>
<i>Aprendizagem organizacional</i>	142	253
<i>Educação continuada</i>	236	921
<i>Educação corporativa</i>	37	43
<i>Gestão do conhecimento</i>	514	1.267
<i>Gestão por competências</i>	33	299
<i>Pequenas empresas</i>	253	796
<b>TOTAL</b>	<b>1.215</b>	<b>3.579</b>

**Fonte:** Coleta de dados para fins deste artigo.

Na Tabela 1 foi possível verificar que, tanto no Portal de Periódicos da Capes (total de 1.215) quanto na Plataforma *Scielo* (total de 3.579) há um número relevante de publicações envolvendo os temas aprendizagem organizacional, educação continuada, educação corporativa, gestão do conhecimento e gestão por competências.

**Tabela 2** - Resultados das publicações com adição do termo “Pequenas empresas”.

<b>Tema</b>	<b>Portal de Periódicos da Capes</b>	<b>Plataforma Scielo</b>
<i>Aprendizagem organizacional</i>	1	5
<i>Educação continuada</i>	0	0
<i>Educação corporativa</i>	0	1
<i>Gestão do conhecimento</i>	7	19
<i>Gestão por competências</i>	11	0
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>25</b>

**Fonte:** Coleta de dados para fins deste artigo.

Entretanto, em comparação com os resultados da segunda pesquisa, a Tabela 2 apontou um número de publicações substancialmente reduzido, com o total de 19 no Portal de Periódicos da Capes e 25 na Plataforma *Scielo*, totalizando 44 publicações.

A partir dos resultados apresentados na Tabela 2, foi realizado um recorte das publicações levando-se em consideração dois critérios: a) relevância da publicação quanto ao tema proposto, objetivo geral, palavras-chave, método de pesquisa e considerações; e b) publicações realizadas nos últimos oito anos.

De acordo com os critérios estabelecidos, dos 19 artigos encontrados na Plataforma de Periódicos Capes, 5 publicações foram relevantes: 1 sobre aprendizagem organizacional, 2 sobre gestão por competências e 2 sobre gestão do conhecimento. Na Plataforma *Scielo*, dos 25 artigos encontrados, 3 publicações foram relevantes: 1 sobre aprendizagem organizacional e 2 sobre gestão do conhecimento. Somando-se as duas bases de pesquisa, totalizou-se 8 artigos científicos, sendo 3 de relevante contribuição para este estudo.

Pelissari, Gonzales e Vanalle (2011) no artigo intitulado “Competências gerenciais: um estudo em pequenas empresas de confecções” destacam a necessidade da ampliação do campo de pesquisa e ressaltam a escassez de estudos na área.

Mota e Targino (2013) no artigo “Modelos de gestão do conhecimento em micro e pequenas empresas” enfatizam a carência de trabalhos acadêmicos relacionados às micro e pequenas empresas e justificam a importância de se pensar em um modelo de gestão do conhecimento compatível aos moldes das micro e pequenas empresas.

Jordão (2015) salienta no artigo “Práticas de gestão da informação e do conhecimento em pequenas e médias empresas organizadas em rede: um estudo multicase na indústria brasileira” que ainda é um desafio a compreensão das peculiaridades à respeito da gestão do conhecimento no âmbito das pequenas empresas organizadas em redes.

A partir das publicações pesquisadas, foi possível verificar que apesar das contribuições das áreas correlatas, não há nenhum um estudo específico sobre educação corporativa.

Em razão da lacuna de estudos apresentada e da importância das pequenas empresas no contexto brasileiro, fica evidente a necessidade de desenvolver propostas sobre a educação corporativa que se adeque às necessidades das pequenas empresas.

## **5. Considerações finais**

A sociedade do conhecimento trouxe novos desafios para os pequenos empresários brasileiros. Um desses desafios está na qualificação profissional dos seus colaboradores.

A problemática “quais são as principais práticas de educação corporativa aplicadas pelas pequenas empresas que atuam no mercado brasileiro?” traz perspectivas importantes para as pequenas empresas a partir de reflexões sobre aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento, gestão por competências e gestão do talento às necessidades da educação corporativa. Moscardini e Klein (2015) propõe as práticas em educação corporativa podem ser desenvolvidas tanto individualmente (autoinstrução, *coaching* e *mentoring*) quanto coletivamente (aprendizagem baseada em problemas, aulas expositivas, *benchmarking*, comunidades de prática, debates, dramatização, estudo de caso, *job rotation*, jogos, oficinas de trabalho e projetos).

Comparando-se os resultados da pesquisa bibliométrica apresentados nas Tabelas 1 e 2, fica evidente nos estudos de Pelissari, Gonzales e Vanalle (2011), Mota e Targino (2013) e Jordão (2015), a escassez da literatura nacional relacionada à educação corporativa e áreas correlatas e a lacuna à ser preenchida sobre propostas e modelos de educação corporativa para as pequenas empresas.

Devido às limitações do estudo, é relevante a realização de uma pesquisa utilizando outros métodos com o objetivo de investigar o grau de entendimento das pequenas empresas em relação à educação corporativa e o desenvolvimento de propostas de educação corporativa que se adeque à realidade e necessidade das pequenas empresas.



## Referências

ANTONELLO, Claudia Simone. A metamorfose da aprendizagem organizacional. In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BITENCOURT, Claudia C. A gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações: uma reflexão crítica baseada na percepção de um grupo de gestores metamorfose da aprendizagem organizacional. In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede – A era da informação: economia, sociedade e cultura**. São Paulo. Ed. Paz e Terra, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando a ideia em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, Peter F. **Sociedade Pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1994.

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.

EBOLI, Marisa. Fundamentos e evolução da educação corporativa. In: EBOLI, Marisa; FISCHER, André Luiz; MORAES, Fábio; AMORIM, Wilson Aparecida Costa de. **Educação Corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Atlas, 2012.

FLEURY, Afonso Carlos Correa; FLEURY, Maria Teresa Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1997.

Global Entrepreneurship Monitor. Empreendedorismo no Brasil 2011. Disponível em: <  
<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Livro%20GEM%20Brasil%202011.pdf>> Acesso em: 01 set.2018.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus: 1995.

HUBERMAN, Leo. **História da riqueza do homem**. 21ª ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.

JORDÃO, R. V. D.. Práticas de gestão da informação e do conhecimento em pequenas e médias empresas organizadas em rede: um estudo multicase na indústria brasileira. In: **Perspectivas em Ciência da Informação (Online)**, v. 20, p. 178-199, 2015. Disponível em: <  
[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-99362015000300178&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362015000300178&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 31 ago.2018.

KANAANE, R; PARANZINI, Marcelo. Análise da Interface: Personalidade e Organização. In: **Revista Científica On-line Tecnologia – Gestão – Humanismo**, Fatec Guaratinguetá, v.6.,n.1, p.34-50, 2016. Disponível em: <

<http://www.fatecguaratingueta.edu.br/revista/index.php/RCO-TGH/article/view/171/136>>. Acesso em: 30 ago.2018.

**LDB:** Lei de diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2017. Disponível em: <[http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/529732/lei\\_de\\_diretrizes\\_e\\_bases\\_1ed.pdf](http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/529732/lei_de_diretrizes_e_bases_1ed.pdf)>. Acesso em: 29 jul.2018.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Bookman-Artmed, 2003.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho - QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2ª ed. 8ª reimp. São Paulo: Atlas, 2012.

MAXIMINIANO, Antonio C. A. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. São Paulo: Atlas, 2008.

MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. Tradução de Maria Cláudia Santos Ribeiro Ratto. São Paulo: Makron Books, 1999.

MENINO, Sergio Eugenio. **Educação Profissional e Tecnológica na Sociedade do Conhecimento**. São Paulo: Centro Paula Souza, 2014.

MOSCARDINI, Ticiano Nunes; KLEIN, Amarolinda. Educação Corporativa e Desenvolvimento de Lideranças em Empresas Multisite. In: **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 1, art. 5, pp. 84-106, Jan./Fev. 2015. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552015000100007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552015000100007&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 31 ago.2018.

MOTA, Denysson Axel Ribeiro; TARGINO, M. das G. Modelos de gestão do conhecimento em micro e pequenas empresas. In: **Brazilian Journal of Information Science**, v. 7, p. 178-200, 2013. Disponível em: <[www.revistas.usp.br/incid/article/download/69584/96257/](http://www.revistas.usp.br/incid/article/download/69584/96257/)>. Acesso em: 31 ago.2018.

NOKANA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do Conhecimento**. Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PELLISSARI, Anderson Soncini; GONZALEZ, Inayara Valéria Defreitas Pedroso; VANALLE, Rosângela Maria. Competências Gerenciais: Um Estudo em Pequenas Empresas de Confecções. In: **REAd. Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre. Online), v. 17, p. 150-181, 2011. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-23112011000100006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112011000100006&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 31 ago.2018.

RUAS, Roberto. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

TOFFLER, Alvin. **Os novos poderes**. Lisboa: Livros do Brasil, 1991.

VARGAS, Miramar Ramos Maia. Treinamento e Desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos. In: **Revista de Administração**, São Paulo v.31, n.2, p.126-136, abr/jun,1996.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.