

# ABORDAGEM HUMANISTA E ORGANIZACIONAL NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

**Francisco de Assis Camelo Parente**

Doutorando em Educação - UFC

[assisparente@yahoo.com.br](mailto:assisparente@yahoo.com.br)

**Prof. Dr. Marcos Antônio Martins Lima**

Professor do Doutorado em Educação – UFC

[marcos.a.lima@terra.com.br](mailto:marcos.a.lima@terra.com.br)

## RESUMO

O presente estudo apresenta a abordagem humanista e organizacional da educação corporativa, que investe na formação de seus colaboradores, clientes, fornecedores e comunidade, com reflexos na sociedade e no meio ambiente. Traça-se um paralelo entre a área de T&D e de educação corporativa, que surge com novos programas, incorporando as universidades corporativas aos seus dirigentes, assumindo responsabilidades e competências, formando novos quadros. Estas abordagens refletem vantagens do mundo organizacional, ao passo que a educação corporativa integra o homem neste universo, sendo visto como um todo, indivisível, uma unidade psicofísica, que precisa de cuidados e de valorizações em suas potencialidades. Evidencia-se um momento de transição, com avanços nas universidades corporativas e tradicionais. Objetiva-se auxiliar na formação dos trabalhadores, numa perspectiva cidadã, com visão contínua e permanente de desenvolvimento humano.

**Palavras-chave:** Educação Corporativa. Universidade Corporativa. T&D.

## 1 INTRODUÇÃO

O presente artigo objetiva analisar a educação corporativa e as abordagens humanista e organizacional, sua finalidade, os aspectos do planejamento e as contribuições para o desenvolvimento social. Visa, ainda, caracterizar a universidade corporativa e demonstrar as experiências inovadoras de sua formação.

As empresas não podem deixar de investir na educação e na formação de seus colaboradores. Atualmente, é preciso preparar as pessoas para que sejam cidadãos críticos, conscientes, participativos e agregadores de resultados.

A educação corporativa pretende progredir, formando indivíduos críticos, acentuando o lado do sentimento e das emoções, para chegar a um nível de humanização, que repercuta na empresa e na sociedade.

Quando essas questões são tratadas de forma mais humanizadas, ouvindo as pessoas com mais frequência, valorizando-as, as inovações acontecem e se refletem nos resultados. O caminho passa pela preparação e qualificação das pessoas, respeitando a sua dignidade humana e envolvendo-as nos seus negócios.

Verifica-se, portanto, a importância, os conceitos e os objetivos da educação corporativa. Em seguida, delinea-se um paralelo entre o sistema de T&D e a educação corporativa. Apresentam-se experiências inovadoras e, por fim, a educação corporativa e as abordagens humanista e organizacional.

## **2 EDUCAÇÃO CORPORATIVA: CONCEITOS E OBJETIVOS**

A educação corporativa utiliza-se de estratégias educacionais para transmitir conhecimentos, habilidades e atitudes mais apropriadas para a organização, respeitando as necessidades dos colaboradores e da empresa, numa constante interação.

Silva e Pinto (2005, p. 33) definem a educação corporativa como “o conjunto de práticas educacionais planejadas para promover oportunidades de desenvolvimento do funcionário, com a finalidade de ajudá-lo a atuar mais eficazmente na sua vida institucional”.

Chibli (2005, p. 57) cita a Escola do Futuro, da USP, que criou um ambiente virtual para discutir temas relacionados a educação continuada e a educação à distância.

Há que se considerar que, há debates que se realizam de forma presencial, e outros, que são virtuais. A Escola do Futuro, da USP, define educação corporativa como “uma concepção com estratégias educacionais, que possibilitam o aprendizado, a atualização e o conhecimento de ponta, dentro de sua própria empresa”. A dimensão humana exerce um papel central no próprio significado da educação corporativa.

A Educação Corporativa responde às demandas dos negócios, que mudam rapidamente. Para Nunes (2010, p. 344), a educação corporativa “é o meio de preparar a organização para esses novos momentos, endereçado não só à formação, e que oferece um espaço de compartilhamento, troca, questionamento e busca de melhores práticas”.

Constata-se que a Educação Corporativa constitui-se de uma escola de trabalho. Nas organizações, há um constante aprender e as pessoas buscam novos conhecimentos. Esses espaços de aprendizagem são significativos, desde que haja uma permanente reflexão sobre a prática de trabalho.

---

Moraes e Eboli (2010, p. 296), acentuam que, “[...] a educação corporativa não cumpre apenas seu papel de capacitar pessoas, mas também de acelerar as mudanças do interesse e necessidade das organizações nas quais irá atuar”.

Quando as tarefas são refletidas, surgem novos espaços de aprendizagem. Faz-se necessário que as empresas se permitam organizar toda uma rede de conhecimentos, que perpassa por esse mundo laboral. A educação corporativa reveste-se de importância quando, além de estabelecer alianças com todos os segmentos de uma empresa, forma convênios de cooperação técnica com outras instituições educativas, para auxiliar na formação profissional dos colaboradores.

Os negócios da empresa são trabalhados e refletidos nos estudos de casos e nos momentos teóricos em que os conteúdos vão sendo apresentados, auxiliando nos seus resultados. Todos os conteúdos que são trabalhados estão monopolizados pelo cotidiano do fazer, nessa organização. Dispor de um espaço para refletir se torna um diferencial para trabalhar os conhecimentos e as aprendizagens.

A educação corporativa objetiva desenvolver as pessoas e as empresas, aliando uma sintonia entre os seus objetivos e as suas estratégias. Para Silva e Pinto (2005, p. 21), a educação corporativa propõe-se a “desenvolver competências nas pessoas, tornando-as cada vez mais produtivas, criativas, competitivas, podendo contribuir melhor com os objetivos organizacionais”.

As organizações investem na gestão das pessoas e dos conhecimentos necessários para a sua formação, gerando um compromisso social que, direta ou indiretamente, beneficia a sociedade.

O investimento na Educação Corporativa é realizado ao longo de toda uma vida do funcionário na sua organização. Isso acarreta um retorno social, econômico e financeiro, que se estende a toda a comunidade. Ela desenvolve as potencialidades dos funcionários, da organização e do ambiente social do seu entorno, na medida em que articula todas as competências, tanto individuais quanto organizacionais.

Conforme Eboli (2010, p. 140), a educação corporativa é “um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado por uma gestão de pessoas por competências”. E, sobre a conjectura atinente, referidos sistemas cumprem um papel estratégico na construção da competitividade empresarial, por meio do desenvolvimento das competências humanas,

atreladas às competências empresariais. Essa sintonia tem que estar bem ajustada para impactar os resultados.

Fialho e Spanol (2008, p. 407) apresentam o objetivo da educação corporativa como sendo “educar e qualificar funcionários, clientes, prestadores de serviços, entre outros colaboradores da organização, para que estes possam desenvolver estratégias, cumprir metas e trazer resultados reais para a organização”. As pessoas desenvolvem seus talentos e potencialidades com o foco voltado para as estratégias da empresa. Há um alinhamento entre as pessoas e os negócios.

Ramos (2002, p. 99) acrescenta que:

A educação corporativa objetiva atender às expectativas do funcionário, enquanto ser humano, considerando as suas emoções, sentimentos, expectativas, aspirações, unindo a consecução de interesses e metas da organização.

É urgente a necessidade de aprendizagem, tanto para as pessoas como para as organizações. Consoante a autora, “muitas empresas falham por criarem e suportarem culturas e condutas inibidoras da vocação de aprendizagem dos seus colaboradores”.

Deste contexto, questiona-se: como os colaboradores vão render para as empresas, se eles estão sufocados em suas potencialidades, tanto no nível de conhecimentos quanto no de habilidades e de atitudes? Os programas precisam atender ao desenvolvimento das potencialidades e das peculiaridades culturais, tanto da empresa quanto do funcionário.

Decerto que, partilha-se o conhecimento através da troca de experiências, de diálogos, de discussões, de estudos de casos e de feedback. Isso resulta numa aprendizagem significativa, que aponta para uma abertura à experiência organizacional.

Ramos (2002, p. 104) mostra, no mundo atual, o seguinte:

O homem passa a ser percebido sob o aspecto holístico, com possibilidades múltiplas de desenvolvimento e crescimento, capazes de agregar uma igual diversidade de respostas às proposições que surgem diariamente, tão constantes quanto incertas, do mundo globalizado.

Da leitura deste dispositivo percebe-se que, o homem deixa de ser um recurso e começa a ser encarado como parceiro, na organização.

Fundamentando esses aspectos, Lima e Marinelli (2011, p. 281) consideram que:

---

A educação corporativa, quando constituída de uma base estratégica, pode dar intencionalidade ao conhecimento gerado na organização, apontando para que a instituição resgate esse saber e aprenda a explorá-lo para gerar mais valor econômico para a organização e valor social para colaboradores e parceiros, garantindo uma trajetória de crescimento e desenvolvimento.

Assim, todos aprendem e ganham os seus benefícios, principalmente porque a empresa é uma instituição social, tendo responsabilidades para com as pessoas. Não se pode esquecer, ainda, o compromisso e a responsabilidade social de toda organização.

## 2.1 EDUCAÇÃO CORPORATIVA E O SISTEMA DE T&D

Vive-se numa sociedade de informação e de conhecimento. No interior das empresas há o predomínio de espaços constantes de aprendizagens e de inovações. A área de T&D precisou ser repensada para acompanhar o ritmo frenético das transformações que acontecem na sociedade.

Nessa área, começaram a surgir novas ideias, novas concepções e formatos modernos. Os antigos modelos vão se exaurindo, cedendo lugar às novas nomenclaturas. Novos significados avançam no momento atual. Há aspectos do T&D que são inovadores, e que precisam apenas se revestir de um novo sentido para os tempos contemporâneos. Nesse cenário, surge a educação corporativa.

Menezes e Amaral (2010, p. 39) discutem as contribuições da educação corporativa para a mediação das tensões entre as diversas racionalidades que permeiam as organizações, conceituando:

A educação corporativa consiste num dos principais trunfos que as organizações possuem para que alcancem a sustentabilidade, com excelência, em seus mercados. Diferentemente do tradicional treinamento e desenvolvimento, direcionado à qualificação do funcionário, alinha-se às estratégias organizacionais e busca a solução de problemas e o desempenho. Nesse sentido, toma emprestado da literatura e traz para o seu interior a visão de competência organizacional, capaz, assim como a competência humana, de alavancar resultados.

Moraes e Eboli (2010) exercitam essa nova concepção do projeto de educação corporativa. Segundo eles, muitas empresas ainda não abandonaram a antiga nomenclatura e continuam se utilizando de termos como centro de treinamento ou escola de desenvolvimento humano, ou criam programas avulsos nessas áreas. A nomenclatura educação corporativa serve como mobilizador das pessoas, em torno das mudanças organizacionais, e auxilia nesse

repensar das ações de aprendizagem e de conhecimento para desenvolver as pessoas na gestão de novas competências.

Outrora, as empresas implantavam centros de treinamento, e, atualmente, a preocupação reside na implantação de universidades corporativas, sempre disponível quando solicitada, sem a necessidade de um local fixo. Ademais, a metodologia utilizada nos processos de ensino de aprendizagem se desloca da passividade do educando, que se detém a aprender ouvindo, para a técnica voltada para o aprender agindo. Ao agir, a pessoa reflete sobre as suas ações, que transformam e impulsionam as organizações.

As práticas adotadas nos centros de treinamento replicam modelos tradicionais. O foco recai nos funcionários, no desenvolvimento de suas habilidades. Já na educação corporativa, o trabalho em grupo ganha mais importância que o trabalho individual. Há uma preocupação em desenvolver competências básicas do ambiente de negócios.

Atualmente, se aproveitam as potencialidades de todos os envolvidos, direta ou indiretamente, na empresa. Conforme assinala Meister (2005, p. 22), há uma “mudança de paradigma do treinamento para a aprendizagem”.

Teixeira (2005) afirma que as empresas adotam um modelo de treinamento que imita a escola, prevalecendo a precedência da teoria sobre a prática. E, com o advento da universidade corporativa, muitas empresas apenas mudaram o rótulo e, outras avançaram, procurando fixar as ações de educação num novo patamar técnico-científico.

## 2.2 EDUCAÇÃO CORPORATIVA EM EXPERIÊNCIAS INOVADORAS

Há empresas que pensam longe e dispõem de experiências inovadoras na forma de desenvolver os seus talentos. Elas investem corretamente na educação corporativa de jovens, com as melhores práticas em educação.

Seria relevante que as experiências inovadoras pudessem ser divulgadas e exercitadas nos programas de educação corporativa, visto a necessidade de disseminação destas experiências, que acontecem no mundo organizacional.

Falleti (2008) mostra o investimento em capacitação de jovens, do grupo Itaú, que se tornou um dos programas mais bem sucedidos da empresa, responsável por formar novos quadros para o Banco.

---

Trata-se de um programa que investe em jovens sem experiência de emprego anterior e conta somente com o ensino médio. Eles apresentam-se com garra, determinação e motivação, e isso faz com que a empresa invista significativamente em treinamento, para explorar as suas potencialidades. Com pouco tempo, ficam preparados para enfrentar o mercado. Quando retornam ao trabalho, num período de três ou quatro meses, ascendem para funções de maior complexidade, até mesmo de gerenciamento.

Experiência exitosa ocorreu nos Correios e Telégrafos, que formam seus gestores através de um processo de concurso, para selecionar os que irão administrar os diversos setores. Os concorrentes fazem um curso de aproximadamente um ano de duração, focado na modalidade de trabalho que vão desenvolver no futuro, preparando-se, assim, para atuar numa área de gestão empresarial.

Há que se destacar a Universidade Corporativa do Banco do Nordeste que, por um pouco mais de três décadas, mantinha um programa para jovens de no máximo 15 anos, que estudavam no turno da manhã no Centro de Treinamento do Banco. Em contrapartida, no período da tarde, trabalhavam como funcionários. À noite, dirigiam-se às suas escolas, a fim de cursar o ensino médio.

O Curso de Habilitação Bancária é o programa destinado a preparar esse pessoal para assumir posições gerenciais significativas, já que se trata de jovens que foram bem selecionados, onde o Banco investia nesse corpo funcional.

Parente (2000) estuda o Banco do Nordeste e a socialização de uma elite modernizadora, enfatizando a qualificação de quadros, coordenando essa tarefa através de três vertentes, considerando o Curso de Habilitação Bancária como a terceira vertente.

Anteriormente, denominava-se Curso de Aprendizagem Bancária (CAB), implantado por Raul Barbosa, através da resolução n.º 56, de 18/2/57 e da portaria n.º 101, de 4/6/57. Anualmente, o Banco fazia um concurso para escolher os melhores jovens na faixa de 15 anos. O concurso público apresentava uma concorrência de, aproximadamente, 20 pessoas para uma vaga, disponibilizando 30 vagas. Em 1968, passou a ser chamado Curso de Habilitação Bancária (CHB), deixando de existir no final da década de 1980.

Os efeitos de todo esse investimento refletiram na região Nordeste, especialmente no estado do Ceará. Os jovens, oriundos deste curso, eram bastante requisitados para ocupar posições de relevo no primeiro escalão dos governos do estado do Ceará. Diversos secretários de estado pertenceram a quadros do BNB, notadamente os advindos dos Cursos de

Aprendizagem Bancária e Habilitação Bancária. A maioria passou a exercer mandatos de deputados federais e estaduais. Alguns ocuparam postos de ministro de estado. Houve quem chegou a governar o estado do Ceará.

Referidos efeitos foram multiplicadores em outros estados da Região Nordeste do Brasil. Eles foram percebidos nas esferas do executivo federal, estadual e municipal. O estado do Ceará se beneficiou, já que a direção geral era sediada em Fortaleza, e não, em Brasília.

Parente (2000, p. 152) afirma que:

A raiz da modernidade cearense, portanto, não se encontra inerentemente em suas elites políticas, dada a sua fragilidade. Sendo o Ceará um estado marginal no contexto do federalismo brasileiro, o seu mergulho na ideologia da modernidade se deve ao processo de treinamento e socialização de uma elite técnica e preparada para uma administração racional do estado. O BNB foi mais que um banco de desenvolvimento, sendo a força de irradiação da ideologia de modernidade, no sentido weberiano de ênfase na racionalidade, para outros setores da sociedade, destacando-se as universidades e as próprias empresas.

Há muitos exemplos de experiências inovadoras que não são divulgadas. Acredita-se que, no futuro, contar-se-á com mais pesquisas voltadas para mostrar essas experiências, que acontecem no cenário das Organizações. As pessoas que lidam na área de recursos humanos estão mais comprometidas com as suas atividades, e envolvidas com os impactos do retorno social que as empresas proporcionam à sociedade.

## 2.3 EDUCAÇÃO CORPORATIVA: ABORDAGENS HUMANISTA E ORGANIZACIONAL

Num mundo competitivo, como alinhar os conhecimentos, as competências, as habilidades e as atitudes com as estratégias dos negócios da empresa? Já que se vive numa sociedade do conhecimento, com pouca durabilidade, dada a sua velocidade, o que fazer em termos de educação corporativa? Esses questionamentos passam por constantes discussões, rediscussões e revisões, sem descartar as grandes contribuições, que podem ser encontradas no antigo sistema de T&D, que precisam ser reclassificadas.

Já que o comprometimento com as ações de educação corporativa se impõe, considera-se pertinente e viável uma discussão sobre a educação corporativa e as abordagens humanista e organizacional, no sentido de oferecer uma contribuição para essa área, no novo contexto



---

político, econômico e social, que traz reflexos no mundo organizacional, atualmente apresentado.

A educação corporativa está revolucionando o mundo das empresas. A criação da Universidade Corporativa, pelo seu formato e pretensão, colabora com o Sistema Educacional em todas as suas modalidades de ensino, mormente no ensino superior tecnológico. A academia está carregada de formalidade e autoritarismo intelectual. É necessário um esforço para promover a sua aproximação com o mercado, que é um educador em potencial.

Sabe-se que as universidades tradicionais não têm respondido bem às demandas das empresas. Para atender às demandas peculiares, elas contam com a sua Universidade Corporativa, visando preencher as lacunas. Portanto, constata-se que há uma tendência a se estabelecer uma sintonia entre as universidades tradicionais e as corporativas.

As Universidades Corporativas dão oportunidades para os funcionários exercerem papéis de professores, em sala de aula e nos ambientes de trabalho. E essa iniciativa aguça, nos funcionários, a vontade de estar no processo de aprendizagem e formação continuada e permanente. Importante salientar que as organizações precisam implementar, principalmente, junto aos programas de desenvolvimento dos gerentes, a abordagem humanista da aprendizagem.

O humanismo determina que, todos têm capacidade e contam com uma força poderosa, no sentido de aprimorá-las. Para tanto, urge que os gestores busquem prosperar em si certos atributos, criando condições favoráveis para que os colaboradores despertem as suas próprias potencialidades. Então, é preciso acreditar nos colaboradores, no homem e nessas potencialidades, para criar e produzir, num nível de funcionamento ótimo de sua personalidade.

A educação corporativa quer desenvolver, nas Organizações, pessoas autônomas, que ampliem a autogestão, sujeitas a transformação da realidade de seu trabalho de forma proativa, no sentido de alinhar as suas potencialidades às estratégias e aos objetivos organizacionais. Nada mais salutar do que recorrer às visões mais humanistas que existem na psicologia e na área de ciências humanas.

Considera-se, ainda, que as organizações precisam de pessoas que ajudem e colaborem. E, numa visão mais humanista, observa-se a grande importância das relações interpessoais, no sentido de desenvolver nas pessoas o espírito de equipe, a colaboração e a ajuda nos trabalhos

organizacionais. Portanto, é preciso que a educação corporativa explore mais as potencialidades da abordagem humanista.

O funcionário, como agente ativo de transformações, e com características de liderança, entre outros atributos voltados para a autonomia e o trabalho em equipe, são bem dotados em um ambiente que privilegie a abordagem humanista na formação desses colaboradores. Meister (2005, p. 128) leciona que:

Mais e mais empresas estão percebendo que os trabalhadores [...] estarão mais envolvidos com treinamento, ensinamento e motivação de seus colegas de equipe, dando menos atenção à simples execução de aspectos técnicos de seu trabalho.

O trabalho atual é mais focado nas pessoas que em tarefas. As competências básicas e necessárias, que a maioria das empresas buscam, como pensar de forma mais crítica, tomar decisões, solucionar problemas, saber trabalhar em equipe, no sentido de colaborar e prestar ajuda mútua, além de desenvolverem uma boa comunicação, vislumbrando a empresa como um todo, com as pessoas constituindo esse todo, encontram respaldo nas abordagens humanista e organizacional.

Não se pode ser reducionista, abordando apenas partes do homem e da empresa. O homem deve ser visto na sua totalidade biopsicossocial, integrado ao mundo organizacional.

### 2.3.1 Abordagem humanista na educação corporativa

A abordagem humanista surge na área da psicologia, e seu projeto se inicia em 1961, com o lançamento do 1.º número da Revista de Psicologia Humanista (CAMPOS, 2006, p. 11). A psicologia completava 100 anos de rompimento da filosofia para ganhar a condição de ciência. Os humanistas mostravam-se descontentes e se opunham ao pessimismo, à falta de esperança, com foco nas disfunções mentais, no determinismo da psicanálise e na visão mecanicista de neutralidade do behaviorismo.

Schultz e Schultz (2005, p. 408) apontam a ênfase da psicologia humanista como “o poder do homem, bem como as suas aspirações positivas, a experiência consciente, o livre arbítrio (não o determinismo), a plena utilização do potencial humano e a crença na integridade da natureza humana”.

A educação corporativa lida com as pessoas e suas atitudes frente às questões fundamentais da vida, que passam pelo relacionamento interpessoal, utilizado por Paulo

---

Freire nos seus trabalhos pedagógicos. Referido doutrinador destaca palavras que devem ser refletidas na educação corporativa, tais como, “ser mais” e “molhar-se na realidade do aluno”.

Freire (1994, pp. 205-206) atesta: “... o amor à vida, que me situa num permanente movimento de busca, de incessante procura do SER MAIS, como possibilidade, jamais como sina ou fardo, constituem ou vieram constituindo social e historicamente a natureza humana”. Tal contexto deve estar presente na vida dos gestores e dos profissionais da área de recursos humanos, que lidam com a educação corporativa.

Percebe-se que os gestores, de maneira geral, e os profissionais de recursos humanos, especialmente, precisam gostar de gente e estar em constante diálogo com os educandos, além de cuidar do aspecto mais significativo das ações de educação nas empresas, que é a avaliação, pois, se ela for estabelecida com diálogo, fica mais fácil prosperar nos resultados esperados.

Esses relacionamentos são necessários, no sentido de valorizar os talentos ora existentes, levando-os a uma tomada de consciência e comprometimento com as necessidades da empresa. O profissional de recursos humanos é um catalizador que propicia uma série de mudanças, tais como, aumento de autoestima, alegria por pertencer a uma equipe, a um time, melhoria da imagem da Organização. Ademais, impulsiona o funcionário a fazer novos cursos, a ler mais e a se engajar nos resultados da empresa.

O profissional que lida com a educação corporativa precisa estar preparado, não apenas na parte atinente aos aspectos cognitivos e às técnicas pedagógicas do treinamento, mas, ampliando atributos pessoais, que criam condições para que as pessoas se desenvolvam. Observa-se que há uma preocupação com as técnicas, enquanto os aspectos humanos das relações são negligenciados.

Rogers (1977, p. 75) valoriza as atitudes em detrimento das técnicas. E, para quem trabalha com gente, há que se desenvolver referidos atributos, que favorecem desenvolvimento. Neste tocante, assevera:

Mais preocupado com o fator humano do que com o fator técnico, o profissional de orientação rogeriana entende as condições de seu trabalho em termos de atitudes. A atitude principal, aquela que rege todas as outras, é a atitude de consideração positiva incondicional. É próprio desta atitude – além de seu caráter incondicional – a sua autenticidade.... É apenas quando ela representa uma expressão de sua personalidade, mais precisamente, sua concepção do homem e das relações humanas, que poderá ser exercida de um modo direto, fácil e relativamente constante, enfim, de uma maneira amplamente autônoma.

À medida que o profissional desenvolve esses atributos, cria condições para que os educandos se desenvolvam. Todavia, outros cuidados precisam ser trabalhados.

Souza (2006) destaca os cuidados a serem desenvolvidos, como: conhecer a estratégia da empresa, sua visão, sua missão e seus valores; ter uma postura investigativa; ter expectativas, premissas, metodologia e resultados esperados claros, bem como compartilhá-los; passar credibilidade; acreditar que “santo de caso faz milagre”; enxergar a aprendizagem como um processo; reforçar a importância das relações no processo de aprendizagem; conhecer as preocupações dos participantes; preocupar-se com o uso de recursos de forma responsável e solicitar *feedback on line*.

O humanismo, na educação corporativa, passa pelo modelo rogeriano da abordagem centrada no educando. Rogers (1983, p. 7) compreende que o professor é um facilitador da aprendizagem. Ele preferiu esse termo ao de terapeuta, coordenador, gestor, monitor ou líder. Conforme sua opinião, o termo facilitador significa “a pessoa, ou grupo de pessoas que, por sua forma de ser ou agir, favorece a outros a possibilidade de entrar em maior contato com suas próprias vivências ou de expressá-las”.

Facilitadores são pessoas que receberam todo um preparo, não só a nível cognitivo, como, também, de competências e de atributos pessoais, suficientes para serem considerados agentes de mudanças.

Ser facilitador passa pelo autoconhecimento e pela confiança ilimitada em todos os seres humanos, de maneira incondicional, em todos os organismos. Para a sua efetivação, se requer um contexto positivo de relações humanas. É uma tarefa desafiadora, em que o homem se compromete com o *self*, o ser total e estrutural, descobrindo uma interação mais profunda consigo mesmo e com os outros, recorrendo às ilimitadas possibilidades e adquirindo uma grande liberdade experiencial no seu contexto existencial.

Rogers (1983, p. 27) constata duas tendências na vida que, juntas, constituem os fundamentos de sua abordagem, “... uma delas é a tendência à realização, uma característica da vida orgânica. A outra é a tendência formativa, característica do universo como um todo”.

A tendência à realização ou à atualização, também chamada tendência atualizante, é uma força que existe no organismo, no sentido de “desenvolver todas as suas potencialidades e para desenvolvê-las de maneira a favorecer sua conservação e seu enriquecimento”. (ROGERS, 1977, p. 159)

---

A tendência atualizante é um processo direcional na vida e está presente em todos os seres vivos. Ela é construtiva e poderosa, direcionando-se ao aperfeiçoamento pessoal, à sua própria realização e à autorregulação. Há uma disposição do ser vivo à totalidade e à plenitude, à realização de todas as suas potencialidades possíveis, como manutenção e crescimento do organismo, constituindo o alicerce básico da abordagem centrada na pessoa.

A tendência atualizante procura atingir aquilo que o indivíduo percebe como valorizador ou enriquecedor, que favorece o pleno desenvolvimento do indivíduo, tornando-o pessoa preparada para se relacionar cada vez mais com novas pessoas. Ela está sempre valorizando, conservando, mantendo, enriquecendo e atualizando o eu.

Na medida em que o indivíduo consegue uma noção de seu eu, esse processo influi na determinação do grau de sua eficácia, estando, ainda, na dependência do caráter realista desta noção, ou seja, do estado de congruência ou de acordo, entre os atributos que o indivíduo acredita possuir e os que, de fato, possui.

Um ponto importante, que merece ser destacado, nesse diapasão, refere-se ao funcionamento ótimo de personalidade. Para atingir esse estágio, torna-se necessário acrescentar uma condição primordial e precíua, qual seja, a liberdade experiencial, onde o indivíduo permite-se se sentir livre o suficiente para reconhecer e elaborar as suas experiências e os seus sentimentos pessoais, conforme o seu entendimento, não precisando negar ou deformar o que experimenta, em função de manter ou conservar, seja o afeto ou o amor das pessoas que estão próximas.

A tendência formativa é uma característica do universo, dentro de uma ordenação crescente e complexa, que se interrelaciona em direção a uma constante e incessante construção e criação, assim como uma deterioração. Este processo também ocorre no ser humano.

Sobre a tendência formativa, Rogers (1983, p. 38) assinala:

Trata-se de uma tendência evolutiva para uma maior ordem, uma maior complexidade, uma maior interrelação. Na espécie humana, essa tendência se expressa quando o indivíduo progride de seu início unicelular para um funcionamento orgânico complexo, para um modo de conhecer e de sentir abaixo do nível de consciência, para um conhecimento consciente do organismo e do mundo externo, para uma consciência transcendente da harmonia e da unidade do sistema cósmico, no qual se inclui a espécie humana.

Desta feita, o autor fundamenta a abordagem humanista centrada na pessoa. Tudo na natureza se reveste de uma ordem, uma harmonia, um equilíbrio no universo, seguindo o

caminho da unidade no sistema cósmico e transcendental. Há uma necessidade de se caminhar para esse equilíbrio, onde a meta final é a produtividade e a felicidade, que se traduz em um completo bem estar, em que as pessoas não se esforçam por estarem bem mutuamente, e isso acontece naturalmente, como resultado de um longo investimento, de uma extensa conquista.

Para Rogers (1983, p. 38), há, nos indivíduos, potencialidades e recursos para a autocompreensão e para modificar-se, em termos de autoconceitos, atitudes e comportamento autônomo. Ele afirma que, “esses recursos podem ser ativados se houver um clima passível de definição, de atitudes psicológicas facilitadoras”.

Para a criação desse clima facilitador de crescimento psicológico, ele propõe três principais condições, que redundam num ótimo funcionamento da pessoa que busca uma plenitude e uma totalidade única do seu ser: autenticidade, aceitação incondicional e compreensão empática.

O desenvolvimento do ser humano se realiza e se desenvolve, basicamente, em um processo constante de interação recíproca entre as tendências à realização ou à atualização e a tendência formativa. Havendo condições favoráveis, o indivíduo atinge o sentido da maturidade e do rumo à atualização máxima de suas potencialidades, atingindo um patamar ótimo de crescimento psicológico, transformando-se e tornando-se uma pessoa autorrealizadora e criativa.

As condições são, ainda, precárias para o desenvolvimento das capacidades do homem. A história do homem é repleta de condições desfavoráveis e reflete o momento atual da realidade brasileira. O panorama que a sociedade atravessa é acompanhado de crises com problemáticas sociais, políticas e econômicas. O ser humano ainda carece dos cuidados necessários para a sua autorrealização.

Para a criação das condições facilitadoras, há que se implementar as funções de autoavaliação e de autocorreção. Elas representam um dos aspectos mais relevantes do modelo da abordagem centrada na pessoa. Isso permite ao ser humano suscitar uma tomada de responsabilidade, aprendendo a assumi-la, tomando consciência de si, no sentido da maturidade pessoal, rumo a uma maior disponibilidade da sua experiência. Tudo contribui para o desenvolvimento de um sentido favorável, que avança ao estágio máximo de sua personalidade, pelo que realmente é, em sua totalidade.

Sobre as funções de autoavaliação e de autocorreção, Kinget (1977, p. 55) preceitua:

---

Em última análise, é, pois, a capacidade do ser humano de tomar consciência de sua experiência, de avaliá-la, verificá-la, corrigi-la, que exprime sua tendência inerente ao desenvolvimento em direção à maturidade e, portanto, em direção à autonomia e à responsabilidade.

Portanto, somente através da autoavaliação é que se pode chegar a condições de se autocorrigir e, nesse processo, a pessoa vai se conhecendo e se aceitando mais facilmente, compreendendo melhor os outros. Há uma reciprocidade que alimenta a nossa personalidade, rumo ao crescimento psicológico. E isso requer uma atitude científica de observação sistemática das ações, no sentido da auto-observação.

Para minimizar os obstáculos do crescimento psicológico, há que se observar todo o ciclo da autocorreção e do autoincentivo, que é propiciado pela autoavaliação. Fadiman e Frager (1979, p. 230) acentuam:

Rogers está convencido de que estas tendências em direção à saúde são facilitadas por qualquer relação interpessoal na qual um dos membros esteja livre o bastante da incongruência para estar em contato com seu próprio centro de autocorreção. [...] Aceitar-se a si mesmo é um pré-requisito para uma aceitação mais fácil e genuína dos outros. Em compensação, ser aceito por outro conduz a uma vontade cada vez maior de aceitar-se a si próprio.

A abordagem humanista deve permear a educação corporativa. Especialmente, quem exerce ocupações gerenciais, desde as menores funções até os níveis mais elevados da empresa, precisam se preparar constantemente para se desenvolver como gente que está desenvolvendo gente.

Um enfoque, que atende a esses requisitos fundamentais, passa pela abordagem humanista e deve fazer parte da vida dos gestores e dos profissionais da área de recursos humanos, que lidam com a educação corporativa. Com uma visão estratégica, voltada para o lado humano, as pessoas se sentirão valorizadas, motivadas, e irão trabalhar com vontade de interagir com as pessoas, produzindo mais, para serem mais gente.

A produtividade das pessoas nas Organizações passa, também, pela produtividade das relações interpessoais, pelo clima organizacional favorável e, para isso, requer que os gestores busquem seu autodesenvolvimento e invistam nos atributos pessoais que o humanismo apresenta, como a aceitação incondicional, a empatia e a autenticidade. Os colaboradores devem ter essa vertente como um horizonte a ser buscado diuturnamente. Esses atributos são condições para desenvolver as capacidades das pessoas de aprenderem.

Juntando os atributos pessoais de personalidade com um trabalho em equipe, as transformações se operam devido ao pensar compartilhado, que se torna vital para o sucesso organizacional. Realmente, trata-se de um investimento que não vem em forma de imediatismo e se realiza em um prazo mais elástico, no sentido de que, cada pessoa se torna um gerente de si próprio, sem precisar recorrer a outros gerentes para a tomada de decisões. Os papéis se ampliam, bem como, as responsabilidades e os compromissos, com a Organização.

Portanto, pode-se observar que a abordagem humanista precisa estar mais consolidada na educação corporativa, principalmente, nos tempos de mudanças velozes e de incertezas, de uma sociedade que avança nos meios tecnológicos. O investimento no homem deve ser mais importante que o investimento em referidos meios. Infelizmente, o que se pratica hoje é o contrário, e isso precisa ser repensado.

### 2.3.2 Abordagem organizacional na educação corporativa

Como será a organização do século XXI? O interesse na criação de uma universidade corporativa, como complemento estratégico do gerenciamento do aprendizado e do desenvolvimento de funcionários e de colaboradores de uma organização é recente. O esforço de se valorizar o processo de aprendizagem, vinculando os seus programas a metas e resultados estratégicos da empresa, se afigura cada vez mais viável, exequível e relevante para os tempos atuais.

Sobre a criação da Universidade Corporativa, Meister (2005) cita o lançamento através da General Eletric de Crotonville, em 1955, mas, o grande interesse surge no final da década de 1980.

O conhecimento é veloz e prossegue para uma redução no prazo do conhecimento. As empresas não podem depender das instituições de ensino superior e investem na educação dos seus colaboradores, progredindo para a criação de “Universidades Corporativas”. Conforme Meister (2005, p. 27), “as organizações estão, cada vez mais, entrando no setor de educação a fim de assegurar sua própria sobrevivência no futuro”.

Há uma tendência para que se multipliquem as parcerias corporativas com o mundo acadêmico. As grandes práticas que prosperaram são compartilhadas. Muitas inovações são trazidas dos Congressos. É a educação corporativa buscando alternativas de soluções



---

educacionais, que se expandem, não só para os integrantes da Organização, como, também, se preocupam com outras audiências, como os clientes, parceiros, outros colaboradores e fornecedores.

Todas essas pessoas estão, direta ou indiretamente, envolvidas no sucesso organizacional e, portanto, precisam ser ouvidas e investidas nos aspectos educacionais.

As ações de educação corporativa criam tensões por todos os lados, visto que abala e ameaça as universidades tradicionais de ensino, mas, também, representa oportunidade para se atingir níveis mais complexos de transformações. As empresas inovadoras dão suporte às parcerias na resolução e solução dos problemas de aprendizagem que mediam o mundo do trabalho. É uma sinergia que precisa ser efetivamente implementada, através dos esforços, para que todos saiam lucrando, em termos de resultados.

As mudanças precisam ser encaradas de uma maneira proativa, oferecendo condições propícias para que as mudanças se operem. Meister (2005, p. 7) afere que:

As chances de uma organização mudar com sucesso dependem da capacidade dos funcionários de aprender novos papéis, processos e habilidades. Essa capacidade de ativar a inteligência, a inventividade e a energia do funcionário nunca foi tão primordial [...].

Para acompanhar todo esse ritmo de desenvolvimento das Organizações, elas tornam-se educadoras, à medida em que os trabalhadores aprendem e constroem novos conhecimentos.

Desta feita, a Universidade Corporativa muda a forma de tratamento da capacitação das pessoas nas Organizações e repercute, não só no ambiente das empresas, mas, em todo o seu entorno, pois influencia os ambientes educacionais. É um desafio, no momento em que impulsiona as pessoas a se capacitarem.

Meister (2005) aponta sete novas competências que os empregados devem mirar: aprendendo a aprender; comunicação e colaboração; raciocínio criativo e resolução de problemas; conhecimento tecnológico; conhecimento de negócios globais; desenvolvimento de liderança e autogerenciamento da carreira.

O funcionário vive momentos de inquietações, pois, ainda que sejam capacitados para elaborar as críticas pertinentes, e solucionar problemas com criatividade, ele precisa saber lidar com gente e trabalhar em grupo/equipe, além de ser mais humano, sujeito de transformação da realidade em que se vive, agente ativo e proativo, buscando sempre o autodesenvolvimento, com uma visão interdisciplinar.

Meister (2005, p. 19) assinala que: “[...] mais funcionários precisam pensar e agir como gerentes; precisam saber como interpretar informações, aplicá-las no seu trabalho e tomar decisões empresariais”.

Como desenvolver tantas competências? O desafio é grande, devido às restrições e limitações enfrentadas pelas Organizações e suas Universidades Corporativas, em que há uma escassez de pesquisas. Para minimizar esses impasses, é preciso valorizar iniciativas de parcerias entre empresa x universidade.

Universidades tradicionais e corporativas se complementam. As Universidades tradicionais não respondem, a contento, aos anseios das empresas e, assim como as corporativas, também não estão aptas a desenvolver pesquisas. É importante estabelecer um pacto de cooperação.

A Universidade enfrenta momentos cruciais em sua história. O cenário que se apresenta é complexo no nosso país. São atrasos na produção científica, no acesso à pós-graduação, e na formação superior para novas áreas que surgem. Há uma decisão política na constituição de áreas estratégicas que aparecem com o desenvolvimento tecnológico. Novos cursos precisam ser criados para abranger os atuais cenários. Percebe-se, ainda, uma carência de profissionais para o ensino tecnológico.

Há uma escassez de produções científicas que subsidie o surgimento das áreas emergentes e acompanhem as mudanças que se efetivam nas Organizações. Como alternativa, as empresas avançam no sentido de suprir as lacunas existentes nas questões da educação continuada. Tendo em vista a complexidade dos trabalhos intelectuais e de pesquisa das universidades, estas não atendem satisfatoriamente e de forma sistemática aos anseios da produção empresarial.

É preciso oferecer uma contrapartida, uma espécie de colaboração, em termos de responsabilidade social, aos reclamos de uma sociedade marcada pela velocidade das mudanças.

Tarapanoff (2008) lembra que, nos Estados Unidos, em 1988, existiam 400 Universidades Corporativas, e, em 2008, já são mais de 2 mil. Logo, as Universidades Corporativas ultrapassarão o número de universidades tradicionais, na América do Norte.

Afirma-se que, no Brasil, a educação corporativa ainda está nos primeiros passos. Ainda que a Universidade Corporativa se expanda, no Brasil, as primeiras surgem no final do século

---

passado, com a presença de filiais estrangeiras. Na década de 90, eram 8 Universidades Corporativas, e, atualmente, são mais de 200.

Hourneaux Junior, Eboli e Martins (2008, pp. 106-107) analisam que a universidade corporativa emerge nos anos de 1990, como alternativa para gerar níveis mais altos de competências para as Organizações. Comentam que “de cerca de dez casos estabelecidos durante a década de 1990, atualmente já são mais de uma centena de iniciativas consolidadas”. Outras passam a desenvolver ações concretas na formação contínua de seus quadros.

As empresas vão se tornando verdadeiras organizações de aprendizagem. E, a partir dos anos 90, houve uma grande expansão de Universidades Corporativas, em concomitância com as universidades virtuais. A Educação a Distância – EAD, contribuiu para a emergência desses empreendimentos.

Eboli (2010) faz um breve histórico da educação corporativa no Brasil. Constata-se que o marco de surgimento do tema educação corporativa remonta ao lançamento do livro de Jeanne Meister, em 1999, considerada uma história recente. Coincidentemente, no mesmo ano, foi publicada a obra de Eboli, intitulada “Universidades Corporativas: educação para as empresas do século XXI”.

Evidencia-se que algumas iniciativas isoladas, em torno da educação corporativa, já existiam espalhadas pelo país afora, mas, eram pontuais. A autora citada se surpreende com a notoriedade com que esse assunto ficou marcado, tanto no mundo das organizações empresariais como no acadêmico.

Estima-se que, cerca de 300 organizações brasileiras ou multinacionais já implantaram a sua Universidade Corporativa. Em 2001, surge a primeira tese de doutorado, defendida por Cristiane Alperstedt. Em 2004, segundo a autora, é inaugurada a Associação Brasileira de Educação Corporativa, denominada AEC Brasil. Vale destacar, ainda, o livro de Eboli (2004), intitulado “Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades”.

A Universidade Corporativa colabora com o desenvolvimento social com responsabilidades sociais. Ela desenvolve pessoas críticas e com potencialidades para enfrentar as adversidades do mundo, com habilidades e atributos pessoais significativos, criando condições para que haja aprendizagens que façam mais sentido às pessoas, às organizações e à sociedade.

### 3 CONCLUSÃO

Constata-se que, a educação corporativa integra o homem nas organizações como um todo. Ele não é mais visto como um ser fragmentado, mas, como um todo, indivisível, uma unidade psicofísica, que precisa de cuidados e valorizações em suas potencialidades. A educação corporativa e as abordagens humanista e organizacional constituem-se em uma forma ideal de ajudar na formação dos trabalhadores.

Verifica-se que, quando a empresa oferece as condições necessárias para desenvolver as potencialidades biopsicossociais dos seus colaboradores, em sintonia com as estratégias e objetivos organizacionais, todos ganham e as condições se tornam favoráveis para implementar as transformações necessárias.

Nestas condições, as pessoas buscam o seu autodesenvolvimento através do estudo permanente e contínuo. Com a ajuda da organização, preparam-se, através de cursos de formação de mestrados e doutorados, estimulando, assim, um ambiente de pesquisa nas empresas. Isso facilita a mediação, a interlocução e a aproximação das universidades tradicionais com as corporativas.

As empresas estão despertando para o sentido da responsabilidade social ao fortalecerem suas universidades corporativas. Vive-se um momento de transição significativo, uma ponte entre as universidades corporativas e as tradicionais. Muitas pesquisas estão acontecendo e as iniciativas de manter laços estreitos entre as universidades significam avanços. Essa é uma das prerrogativas para que as empresas acreditem mais nas instituições tradicionais de ensino superior.

A mudança de T&D para educação corporativa constitui uma transformação, uma ruptura nos sistemas tradicionais, para alargar os horizontes da educação nas empresas e repensá-las. A educação corporativa traz inúmeras e expressivas vantagens, que precisam ser aproveitadas pela cúpula da Organização, quais sejam:

- a) repensa as práticas de trabalho, com reflexos na autonomia, independência, criatividade, espírito crítico, novas formas de liderança e comprometimento;
- b) implementa o trabalho em equipe com reflexos nos níveis de eficácia desejada;
- c) une trabalho e conhecimento com reflexos na aprendizagem organizacional;
- d) atualiza os saberes, visto que a validade dos diplomas se exaure com rapidez;
- e) permite que as pessoas busquem o seu autodesenvolvimento;

- 
- f) desenvolve um sistema educacional próprio, compartilhando os conhecimentos, que também são voltados ao mercado;
  - g) aprimora as relações internas de trabalho entre os colaboradores, os fornecedores e a sociedade, de maneira geral;
  - h) investe nas pessoas, preenchendo uma lacuna que existe entre a formação técnica e a universitária;
  - i) desenvolve as potencialidades biopsicossociais dos colaboradores;
  - j) cria condições para que haja mais aprendizagens, ajudando a desenvolver os atributos pessoais, que criam um clima propício de aprendizagem organizacional;
  - k) estabelece uma situação entre o comportamento humano e empresarial, permitindo um alinhamento entre pessoas e negócios;
  - l) promove uma educação contínua e permanente, interagindo a universidade tradicional com a corporativa, e vice-versa;
  - m) supera toda e qualquer adversidade, como ameaças, crises ou concorrências, constituindo um poderoso e eficiente instrumento.

Conclui-se que muitas empresas ainda não definem com precisão as suas estratégias para a educação corporativa, faltando eficácia nas ações de planejamento, gestão, avaliação e pesquisa.

## REFERÊNCIAS

CAMPOS, R. F. Psicologia Humanista: o projeto de psicologia da modernidade tardia. **Doxo**, Poço de Caldas, MG, fev. 2004. Disponível em: <<http://www.pucpcaldas.br/revista/doxo>>. Acesso em: 25 abr. 2012.

CHIBLI, F. Educação: evolução Natural. O Melhor do RH. **Melhor Gestão de Pessoas**: Publicação Oficial do Sistema Nacional ABRH, São Paulo: Segmento, pp. 54 – 57, 2005. Edição Especial.

EBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil**: mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2004.

\_\_\_\_\_. Papéis e responsabilidades na gestão da educação corporativa. In: EBOLI, M. *et al.* **Educação Corporativa**: fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. Fundamentos e evolução da educação corporativa. In: EBOLI, M. *et al.* **Educação Corporativa**: fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas, 2010.

FADIMAN, J.; FRAGER, R. **Teorias da Personalidade**. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1979.

FALLETI, F. Investimento certo: melhores práticas em educação Taií. **Revista oficial do sistema nacional**: Melhor gestão de pessoas. São Paulo: Segmento, v. 16, n. 250, p. 72. ABRH, set. 2008.

FIALHO, F. A. P.; SPANOL, G. K. A importância da educação a distância para a Educação Corporativa. **Diálogo Educacional**: Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* em Educação. Curitiba: PUC Paraná, v. 8, n. 24, pp. 405 – 415, maio./ago. 2008.

FREIRE, P. **Cartas a Cristina**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1994.

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: FECAP, v.10, n. 27, pp. 105-117, abr./jun. 2008.

KINGET, G. M. O Método Não-Diretivo. In: ROGERS, C. R. & KINGET, G. M. Tradução de M. Bizzotto. **Psicoterapia e relações humanas**: teoria e prática não-diretiva, Minas Gerais: Interlivros, 1977.

LIMA, M. A. M.; MARINELLI, M. Avaliação de Programas Educacionais: um Estudo de Caso na Universidade Corporativa Banco do Nordeste. In: LIMA, M. A.M.; LIMA, C.A. (Orgs.). **Gestão & Sustentabilidade Organizacional**: Possibilidades e Desafios. Fortaleza: UFC, 2011.

MEISTER, J.C. **Educação Corporativa**: A gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Pearson Makron Books, 2005.

MENEZES, R. A.; AMARAL, M. M. Educação corporativa mediando racionalidades e flexibilizando organizações. **Boletim Técnico SENAC**: a revista educação profissional. Rio de Janeiro: SENAC, v. 36, n. 1, pp. 39 – 49, jan./abr. 2010.

MORAES, F. C. C.; EBOLI, M. Concepção e modelagem do projeto de educação corporativa. In: EBOLI, M. *et al.* **Educação Corporativa**: fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. Gestão de fornecedores de Educação Corporativa. In: EBOLI, M. *et al.* **Educação Corporativa**: fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas, 2010.

NUNES, L. H. Governança da educação corporativa. In: EBOLI, M. *et al.* **Educação Corporativa**: fundamentos, evolução e implantação de projeto. São Paulo: Atlas, 2010.

PARENTE, F. J. C. **A fé e a razão na política**: conservadorismo e modernidade das elites cearenses. Fortaleza: UFC/UVA, 2000.

RAMOS, V. A. P. Educação corporativa: o papel do conhecimento e do desenvolvimento humano no âmbito empresarial. **QUAESTIO**: Revista de estudos da educação. São Paulo: UNISO, v.1, n. 1, pp. 95 – 104, nov. 2002.

---

ROGERS, C. R. & KINGET, M. **Psicoterapia e relações humanas**: teoria e prática não-diretiva. Tradução de M. Bizzotto. Minas Gerais: Interlivros, 1977.

ROGERS, C. R. **Um jeito de ser**. São Paulo: EPU, 1983.

SABBAG, P. Y. Gestão de projetos de educação corporativa. *In*: EBOLI, M. *et al.* **Educação Corporativa**: fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

SCHULTZ, D. P.; SCHULTZ, S. E. **História da Psicologia Moderna**. São Paulo: Pioneira, 2005.

SILVA, C. D.; PINTO, T. T. C. Educação corporativa: futuro/presente das organizações modernas. **VIZIVALI**. Dois Vizinhos, PR: CPEA-Faculdade Vizinhança Vale do Iguaçu, v.4, n.2, pp. 11 – 37, ago./dez. 2005.

SOUZA, E. S. Tipos de programas de T & D. *In*: BOOG, G.; BOOG, M. (Coord.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**: Processos e Operações. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

TARAPANOFF, F. Medir o conhecimento. Melhor gestão de pessoas. **Revista oficial do sistema nacional ABRH**. São Paulo: Segmento, v. 16, n. 253, pp. 20 – 24, dez./2008.

TEIXEIRA, J. E. Educação: Formandos na escola da vida. O Melhor do RH. **Melhor Gestão de Pessoas**: Publicação Oficial do Sistema Nacional ABRH. São Paulo: Segmento, pp. 58 – 59, 2005. Edição Especial.