

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA POR MEIO DE CONVÊNIOS ENTRE UNIVERSIDADE E EMPRESAS PARCEIRAS**

Ana Paula Lima Rodrigues - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Débora Vargas Ferreira Costa - UFRRJ

Victor Cláudio Paradela Ferreira - Universidade Federal de Juiz de Fora

**Resumo**

As organizações vêm passando por significativas transformações para se manterem competitivas e preocupam-se em sustentar uma economia estável e minimizar os impactos nos negócios. Logo, tornam-se necessárias ações que garantam resultados satisfatórios e promovam aprendizagem e qualificação profissional. O objetivo deste artigo foi analisar como os sete princípios de sucesso da educação corporativa norteados por Eboli (2004) estão sendo trabalhados no processo de parceria entre o Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia (MPGE) da UCCAA e empresas parceiras. Foram pesquisadas três empresas que realizaram parceria com o UCCAA objetivando oferecer aos funcionários o curso em foco. A abordagem foi qualitativa, de natureza aplicada, com dados coletados através de revisão bibliográfica e pesquisa de campo com roteiro de entrevista semiestruturada que levantou informações sobre o processo de parceria das empresas com a UCCAA e a percepção dos contemplados com o curso de mestrado. Os resultados apontam que as empresas parceiras ainda não desenvolveram os sete princípios de sucesso na área de educação corporativa e que estão vivenciando um momento de reestruturação da área de T&D por meio da educação corporativa.

**Palavras-chave:** Mestrado Profissional; Educação Corporativa; Parceria Universidade-Empresa

**Abstract**

Organizations have been undergoing significant transformations to remain competitive and are concerned with sustaining a stable economy and minimizing business impacts. Therefore, actions that guarantee satisfactory results and promote learning and professional qualification become necessary. The objective of this article was to analyze how the seven success principles of corporate education guided by Eboli (2004) are being worked on in the partnership process between the Professional Master in Management and Strategy (MPGE) of UCCAA and partner companies. The research had a descriptive methodology with three companies that partnered with the UCCAA in order to promote the Professional Master's in Management and Strategy course to employees. The approach was qualitative, applied in nature, with data collected through bibliographic review and field research with a semi-structured interview script that collected information about the partnership process of companies with UCCAA and the perception of those contemplated with the master's course. The results indicate that the partner companies have not yet developed the seven principles of success in the area of corporate education and that they are experiencing a moment of restructuring in the area of T&D through corporate education.

**Keywords:** Professional Master's; Corporate Education; University-Company Partnership

## **EDUCAÇÃO CORPORATIVA POR MEIO DE CONVÊNIOS ENTRE UNIVERSIDADE E EMPRESAS PARCEIRAS**

### **1. INTRODUÇÃO**

O tema aqui discutido tem como base os sete princípios de sucesso da educação corporativa propostos por Eboli (2004): i) competitividade, focado no desenvolvimento de uma série de competências capazes de elevar a capacidade da organização sobreviver no mercado; ii) perpetuidade, que contempla a educação não apenas como um processo de desenvolvimento e realização do potencial existente em cada pessoa, mas também como um processo de transmissão da herança cultural, a fim de perpetuar a existência da empresa; iii) conectividade, relacionado ao compartilhamento e à transferência dos conhecimentos entre as partes da organização; iv) disponibilidade, relativa à disponibilização de atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso; v) cidadania, que se reflete no exercício individual e grupal de uma prática eficaz no desenvolvimento de pessoas; vi) parceria, direcionado para o fortalecimento das relações internas e externas à organização e vii) sustentabilidade, objetivando ser um centro gerador de resultados para a empresa, de modo a agregar valor ao negócio.

Segundo Milkovich e Boudreau (2010), uma vantagem competitiva sustentável ocorre quando uma empresa implementa uma estratégia de criação de valor que não esteja sendo utilizada pelos concorrentes de forma real ou potencial e quando outra organização é incapaz de copiar seus benefícios. Em busca dessa possibilidade, muitas empresas investem nos potenciais humanos, mas, para isso, é importante levar em conta como é a percepção dos trabalhadores a respeito do ambiente que os cerca.

Partindo dessas constatações, a pesquisa, cujos resultados estão aqui apresentados, foi desenvolvida com foco na parceria estabelecida entre o programa de mestrado profissional de uma universidade pública e as empresas parceiras. Com o intuito de preservar a identidade da universidade e das empresas, foram adotados pseudônimos. A universidade, localizada no estado do Rio de Janeiro, é representada pela sigla UCCAA e as empresas parceiras são representadas pelas seguintes siglas: EP1 e EP2, localizadas no estado do Rio de Janeiro e EP3, no estado do Amazonas. EP1 e EP3 são empresas do ramo de educação e EP2 atua em projetos para o desenvolvimento municipal.

Foi, então, adotado o seguinte objetivo geral: analisar como os sete princípios de sucesso da educação corporativa apontados por Eboli (2004) estão sendo trabalhados no convênio entre o mestrado profissional em gestão estratégia e as empresas parceiras. Como objetivos específicos, foram definidos os seguintes: identificar a motivação das empresas parceiras em escolher a modalidade do mestrado profissional como curso a ser conveniado; identificar os motivos da escolha do Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Estratégia (PPGE)/UCCAA; levantar com os coordenadores do programa os principais benefícios advindos do firmamento do convênio; verificar com os coordenadores quais os critérios de seleção das empresas parceiras; compreender, à luz das teorias dos sete princípios de sucesso da educação corporativa, como tem sido a gestão da educação nas empresas parceiras.

A relevância teórica do presente estudo se deve à possibilidade de aplicação de uma teoria com boa aceitação no meio acadêmico a um caso concreto. A importância prática tem dois eixos: para a instituição de ensino, o PPGE/ UCCAA, é relevante entender a motivação das parcerias, facilitando, dessa forma, o alcance de outras empresas. Para as instituições

parceiras, pode contribuir para uma melhor compreensão dos resultados alcançados. Dessa forma, a pesquisa contém informações que poderão melhorar o atendimento à demanda que as empresas possam ter referente a EC dos funcionários.

Buscou-se compreender como se caracteriza o firmamento do convênio entre as empresas parceiras EP 1, EP 2 e EP 3, à luz das teorias dos setes princípios da EC. O levantamento de dados foi realizado nas empresas parceiras com os gestores de Recursos Humanos (RH), e na coordenação do PPGE/UCCAA. A pesquisa foi aplicada ao longo de 2021 e 2022, por meio do levantamento de dados, coleta, análise e diagnóstico de todo o processo, permitindo a formulação das ações necessárias para mitigar o problema de pesquisa levantado.

O presente artigo está estruturado em cinco seções, contando com esta introdução. A próxima está dedicada à fundamentação teórica adotada. Em seguida, estão destacados os procedimentos metodológicos adotados. Na sequência, são apresentados e analisados os dados levantados. A última seção traz as principais conclusões a que foi possível se chegar.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção, são destacadas as principais contribuições teóricas que embasam o estudo, com foco principal nos conceitos e nos métodos da Educação Corporativa, visando fundamentar a avaliação de sua utilização como estratégia competitiva e, posteriormente, viabilizar sua aplicação no caso estudado.

### **2.1. Educação corporativa como estratégia competitiva**

Eboli (2004) comenta que a educação é uma ferramenta necessária para a mudança e o desenvolvimento contínuo do país, uma chave para conquistar e consolidar as vantagens competitivas de diversos países, incluindo o Brasil. Além disso, enfatiza a importância de estimular a reflexão sobre o conceito de EC baseada na gestão por competências humanas.

De acordo com Moran (2000), a educação auxilia o crescimento das pessoas e a obtenção de uma visão do todo. Além disso, o processo de aprendizagem proporciona a possibilidade de o indivíduo evoluir e ajuda a integrar todas as dimensões da vida, levando-o a refletir sobre seu próprio crescimento.

A EC representa um meio de formalizar e promover a aprendizagem contínua e as práticas educacionais que ocorrem dentro da empresa. Conforme relatam Quartiero e Cerny (2005), os investimentos nessa área podem levar à aquisição de novas competências vinculadas aos objetivos da empresa.

Segundo Luz (2010), diante da crise econômica dos anos 1970, a tendência foi traçar objetivos em comum entre a economia e a educação para melhorar o aumento de produção e qualidade da empresa. A mesma autora também afirma que, nesse período, houve uma mudança no modelo de produção baseado no fordismo-taylorismo, calcado em práticas de produção em série. Nos novos arranjos produtivos que passaram, então, a vigorar, espera-se que os trabalhadores estejam mais envolvidos na produção. Essas mudanças contribuíram para o surgimento e a consolidação do conceito de EC.

A partir das mudanças e transformações ocorridas em escala no mundo do conhecimento a educação corporativa ganha maior amplitude, pois é necessário que indivíduo agregue conhecimento, inteligência, habilidade social e emocional para atuar na direção das mudanças. Entretanto, esses atributos vão além da qualificação ou aquisição de conhecimento intelectual (ESTEVES, MEIRIÑO, 2015, p. 9).

Esteves e Meiriño (2015) esclarecem que as mudanças vêm ocorrendo em vários âmbitos nas organizações, na gestão de recursos humanos e, em especial no setor de treinamento

e desenvolvimento (T&D), elas têm feito com que as organizações incorporem processos de inovação e métodos de gestão do conhecimento cada vez mais avançados.

Eboli (2004) destaca o cenário no qual a EC era transmitida no Brasil, dividindo-a em sete grandes princípios, que, conforme exposto, constituiram a base da pesquisa aqui apresentada, os quais estão especificados no quadro 1, a seguir.

**Quadro 1** – Os sete princípios da educação corporativa

PRINCÍPIOS	PRESSUPOSTOS
Competividade	A educação corporativa visa, principalmente, melhorar a forma como as organizações desenvolvem os negócios em relação aos clientes.
Perpetuidade	A educação tem que ser um importante instrumento operacional e intelectual na vida da organização.
Conectividade	Textos, conteúdo, vídeos, educação a distância ou presencial, não importa, tudo tem que estar conectado em uma ampla “aldeia de informações”, visando ajudar a organização a ser mais competitiva e trabalhar melhor com seu mercado.
Disponibilidade	A educação tem que estar disponível a qualquer hora pois, diferente do passado, quando os treinamentos eram realizados em sala de aula de forma estática, o funcionário tem que ter acesso ao conteúdo a qualquer momento.
Cidadania	A educação corporativa deve buscar a melhoria da vida da sociedade e contemplar aspectos ligados ao desenvolvimento da cidadania.
Parceria	Não se pode fazer nada sozinho, as plataformas são cada vez mais complexas, exigindo interconectividade e parceiros para trabalhar o conteúdo e integrá-los, entregando uma solução própria.
Sustentabilidade	O sistema de educação corporativa tem que ser autossustentável, ou seja, pensar em alguma forma de gerar renda e produto que possam promover a sustentabilidade e visando a continuidade da organização.

Fonte: Adaptado de Éboli (2004).

Para Éboli (2004), os sete princípios de sucesso norteiam as práticas bem-sucedidas em um sistema de EC, além de serem base para gerar um plano estratégico consistente e sustentável.

## **2.2 Mestrado profissional: parceria de empresa com organizações e instituições de ensino**

O programa de pós-graduação brasileiro compreende as modalidades de mestrado e doutorado, podendo os cursos de ambos os níveis serem de caráter acadêmico ou profissional, sendo que esse último tipo é mais recente do que o primeiro. O mestrado profissional surgiu no Brasil, na percepção de Ribeiro (2005), para suprir a necessidade das organizações de contar

com mão de obra altamente qualificada. Para os egressos, esse tipo de curso tende a representar um diferencial para uma melhor colocação no mercado de trabalho. A valorização da conjugação entre as principais teorias e os métodos de gestão mais modernos e sua aplicabilidade na prática organizacional seria um diferencial que o mestrado profissional pode proporcionar.

Fischer (2005) destaca, todavia, que o conceito de mestrado profissional não é uma novidade, visto que a ideia está presente no Parecer nº 977/65 do Conselho Federal de Educação, dirigido aos cursos voltados à formação profissional. No entanto, o primeiro curso desse tipo só passou a ser ofertado apenas em 1998, por meio da portaria nº 80/1998, elaborada pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES (BARROS, VALENTIM, MELO, 2005).

Fischer (2005) afirma que, na década de 1990, a CAPES definiu o mestrado profissional como um curso de pós-graduação profissional *stricto sensu* voltado para a aplicabilidade do dia a dia, com atuação direta no mundo do trabalho. Segundo Barros, Valentim e Melo (2005), ele seria um meio de capacitação profissional por intermédio do estudo científico, buscando atender a dois desafios: o crescimento dos cursos de pós-graduação e a demanda de formação qualificada proveniente dos setores público e privado.

Segundo Andrade, D'Ávila e Oliveira (2004), o Mestrado Profissional em Administração (MPA) nasceu em 1998, após a regulação do curso pela CAPES, sendo o primeiro curso vinculado ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA) da Universidade Federal da Bahia (UFBA). Referindo-se especificamente ao MPA, Ruas (2003) destaca sua distinção com os cursos conhecidos como MBA (Mestre em Administração de Negócios). Embora ambos sejam voltados à formação com alta qualidade para profissionais que atuam no mercado de trabalho, os MBAs estão categorizados como pós-graduação *lato sensu*, representando cursos de especialização, enquanto o MPA é caracterizado como mestrado, ou seja, *stricto sensu*.

Com um mercado cada vez mais globalizado, as organizações se conscientizaram da necessidade de investir em parcerias com as instituições de ensino, objetivando a qualificação de seus funcionários e buscando a criação de um diferencial competitivo. É notório que o capital intelectual é o fator diferencial das empresas. Afinal, em um mercado competitivo e dinâmico, avaliar o desempenho se torna cada vez mais necessário, na busca da eficiência organizacional (OLIVEIRA *et al.*, 2021).

De acordo com Pham e Saito (2019), à medida que a parceria entre instituições de ensino e as organizações de trabalho cresce, amplia-se a qualificação dos funcionários e a evolução dos programas. Tal parceria permite, ainda, a oferta de cursos em sintonia com o mercado competitivo, possibilitando às empresas investir de forma mais consistente na qualificação de seus profissionais, favorecendo o aumento de sua produtividade.

A parceria universidade-empresa representa, ainda segundo os autores citados, uma estratégia importante pela qual o conhecimento gerado pela formação acadêmica é transferido para o domínio da empresa. Em decorrência, diversas empresas passam a considerar a manutenção de relações de colaboração com a universidade muito valiosa, uma vez que tendem a fomentar processos mais densos de aprendizado em ambos os parceiros.

Garcia e Suzigan (2021) consideram que as empresas e universidades, além da parceria, normalmente buscam objetivos mais amplos do que aqueles restritos às atividades acadêmicas tradicionais. Por exemplo, os parceiros acadêmicos podem oferecer sua experiência para prover novas ideias sobre questões de inovações e aprendizagem.

### 3. METODOLOGIA

A pesquisa foi conduzida com uma abordagem qualitativa a qual se caracteriza, conforme afirma Creswell (2014), por privilegiar o significado dado pelo grupo de indivíduos envolvidos aos fenômenos enfocados.

Segundo Vergara (2012), os critérios básicos para classificação da metodologia de uma pesquisa são quanto aos fins e aos meios. Em relação aos meios, tratou-se de uma investigação bibliográfica, por ter fundamentação teórica em livros e artigos científicos e de campo, por terem sido promovidas entrevistas. Quanto aos fins, a pesquisa foi de natureza aplicada e cunho descritivo. De acordo com Gil (2010), a natureza aplicada consubstancia-se na busca por resolver problemas concretos, baseados na realidade encontrada em um grupo ou organização, sendo, portanto, esse o caso. A pesquisa se enquadra como descritiva, pois, ainda segundo Gil (2017), levanta as opiniões e crenças de um grupo selecionado, privilegiando sua descrição.

Os sujeitos participantes foram de dois grupos: os gestores de RH das empresas parceiras e coordenadores do programa de mestrado. As empresas analisadas contrataram turmas fechadas junto ao PPGE, sendo que a EP1 teve duas (2017 e 2018); a EP2 uma (2020) e a EP3 também uma (2020). Foram realizadas entrevistas semiestruturadas.

O tratamento dos dados levantados foi procedido por meio da análise de conteúdo, método que, de acordo com Vergara (2012), busca compreender a descrição de significados dos dados coletados pelos pesquisadores sobre um determinado tema. De acordo com Bardin (2011), a análise, nesse tipo de método, está dividida em três momentos que são especificados por Machado (2021) como segue. O primeiro, representa a pré-análise. Nesta fase, é preciso fazer uma leitura flutuante do material, para ver do que se trata; escolher os documentos que serão analisados (*a priori*) ou selecionar os documentos que foram coletados para a análise (*a posteriori*); constituir o *corpus* com base na exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência.

Depois, vem a etapa de exploração do material, na qual tem-se as etapas de codificação e categorização. Na codificação, deve ser feito o recorte das unidades de registro e de contexto. As unidades de registro podem ser a palavra, o tema, o objeto ou referente, o personagem, o acontecimento ou o documento. Depois da codificação, deve ser feita a categorização, que seguirá algum dos seguintes critérios: semântico, sintático, léxico ou expressivo.

Por fim, vem o tratamento dos resultados obtidos e a interpretação procedida por meio da inferência, que, segundo Bardin (1977, p. 133), poderá “apoiar-se nos elementos constitutivos do mecanismo clássico da comunicação: por um lado, a mensagem (significação e código) e o seu suporte ou canal; por outro, o emissor e o receptor”. Por isso, é preciso atentar-se para o emissor ou produtor da mensagem; o indivíduo (ou grupo) receptor da mensagem; a mensagem propriamente dita e o meio, o canal por onde a mensagem foi enviada.

Segundo Bardin (2011), o papel de geração de inferências e dos resultados da investigação é realizado pelo pesquisador. Essa etapa é a parte do trabalho que retoma o problema de pesquisa, analisando-o e discutindo-o frente à teoria e verificando se houve novas descobertas de acordo com as suposições iniciais.

### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com o intuito de preservar a identidade dos participantes, foram criados nomes fictícios para os entrevistados, que estão a seguir listados.

**Quadro 2** – Relação de nome e empresas parceiras

Pseudônimo	Vinculação	Cargo
Antônio	PPGE/ UCCAA	Gestor
Maria	PPGE/ UCCAA	Gestor
Bianca	PPGE/ UCCAA	Ex-gestora
Jeferson	Empresa Conveniada (EP1)	Gestor
Antônia	Empresa Conveniada (EP2)	Gestor
Gabriel	Empresa Parceira Conveniada (EP3)	Gestor
Rita	Empresa Parceira Conveniada (EP3)	Ex-gestora

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2022).

A seguir, são apresentados os resultados da pesquisa por meio de quatro categorias.

#### **4.1. PPGE/UCCAA - Motivos Para a Realização do Convênio Com as Organizações**

Esta categoria apresenta a análise e os motivos que levaram o PPGE/UCCAA a firmar convênio com as empresas parceiras. Dessa forma, foram investigadas questões que pudessem compreender o intuito dessa parceria. Sobre esses aspectos, vale destacar o relato de Antônio, gestor do PPGE/UCCAA, que mencionou dois motivos principais para a busca desse tipo de parceria, sendo um de natureza administrativo-financeira e o outro de origem acadêmica.

Sobre o primeiro fator, Antônio destacou que o mestrado profissional precisa de receita, visto que, ao contrário dos cursos acadêmicos, não recebe nenhum tipo de verba do Programa de Apoio à Pós-Graduação (PROAP), gerido pela CAPES. O outro motivo, de natureza acadêmica foi também destacado por Maria, para quem se trata de uma oportunidade de acesso às empresas para constituir campos de pesquisa para os alunos, favorecendo a integração da teoria com a prática. D'Ambrósio (1999) explica que promover uma aprendizagem adequada consolida o desenvolvimento e a produtividade da empresa, que demonstra um reconhecimento da relação entre os sistemas de conhecimento e os valores humanos.

Em relação ao PPGE, ofertar o mestrado profissional e não outros cursos, como MBAs, as entrevistas apresentaram que o nível de qualificação é a proposta de garantia da qualidade e o diferencial do programa, como se expressaram alguns dos entrevistados:

Grosso modo, as qualificações, elas vão se desdobrar em dois grandes grupos. Você tem o *lato sensu* e o *stricto sensu*. No *stricto sensu* você tem os mestrados e doutorado que na verdade diplomam seus alunos, os *lato sensu* são as especializações, MBAs, elas na verdade certificam os alunos, não qualificam (Antônio).

O nosso objetivo pelo contrário é ganhar uma nota mais alta abrir o doutorado profissional e ampliar para a internacionalização. E então este programa precisa ser preservado (Maria).

Foi através assim eu como diretora, é, assim remonta 2017, se eu for pensar a primeira vez que eu falei com o professor Daniel. Eu, professor Pinheiro, se deu através da nossa pró-reitora que hoje eu atuo e nós buscávamos parcerias. Para mim era muito importante esse foco de administração pública, gestão estratégica (Rita).

Quanto à seleção das empresas parceiras, Antônio, gestor do PPGE/UCCAA, explicou que no programa não há um critério definido que defina o tipo de organização que pode ser atendida, sendo possível contemplar tanto empresas públicas quanto privadas. Bianca, ex-

gestora do PPGE, também afirmou a não existência desse critério para o firmamento de convênios com organizações. Segundo seu depoimento, a empresa EP1 foi escolhida para que fosse firmado o primeiro convênio devido à confiança que os gestores da época tinham na expertise da instituição em administração pública, o que facilitou a escolha.

A não existência de um critério estabelecido para seleção das organizações torna muito relevante a manutenção de uma boa interlocução entre as partes envolvidas, de modo a que se tenha clareza do que cada uma pode esperar da outra.

#### **4.2. Expectativas e desafios do PPGE/UCCAA**

Nesta categoria, foram analisados as principais expectativas e os desafios que o PPGE/UCCAA enfrentou na celebração do convênio com as empresas parceiras. Diante da questão dos desafios enfrentados pelo PPGE referente aos convênios realizados com as empresas parceiras, os gestores do PPGE/UCCAA entrevistados deram alguns depoimentos que vale destacar:

O desafio hoje academicamente mais pra mim destacado está associado a essa heterogeneidade que as formações delas, digamos assim a proporcionam. Então o nosso programa apesar de ter um programa em administração da área de gestão estratégica, a subárea, ele permite a entrada de qualquer tipo de formação. Desde que seja graduado, em ter a graduação, é possível fazer o que, portanto, torna-se um desafio em função da sua área de concentração significa é que disciplinas relacionadas a administração que muitas vezes exigem conhecimento acumulado (Antônio).

Eu acho que essa dificuldade de fazer esse amadurecimento essa compreensão do aluno sobre a dimensão de onde ele está se metendo. Eu fico muito surpresa com a quantidade de aluno que procuram o mestrado, eu acho que muito mais pelo status do que se entender do que significa o mestrado. Então a primeira pergunta que eu faço né: Você sabe a diferença do acadêmico profissional? Aliás você sabe qual a diferença do stricto e do lato sensu (Maria).

Bianca destacou que a satisfação com o curso manifesta pelos egressos representa um importante fator de atração de novos convênios, pois cria expectativas positivas em relação ao nível do ensino ofertado: “no meu ponto de vista a formação de qualidade. Pois faz do egresso um porta-voz de nosso trabalho”

Sobre isso, Maria destacou o impacto que o programa provoca nas empresas parceiras. Ela explicou que o somatório de todas as pesquisas realizadas pelos alunos de uma empresa parceira gera um resultado que impacta positivamente a organização. Esse depoimento reforça o que defende Perkmann (2013), para quem, quando pesquisadores acadêmicos trabalham em conjunto com empresas, a colaboração com os parceiros industriais pode levar a novas descobertas científicas.

Nota-se então, diante das respostas desta categoria, que os desafios enfrentados pelo PPGE em relação aos convênios são vários. Dentre eles, podem ser citadas as dificuldades dos alunos de diferentes formações acadêmicas para acompanhar o curso. Também vale realçar a necessidade de conscientização dos funcionários para que saibam o que é o mestrado e qual a diferença da modalidade acadêmica, mas também há expectativas de gerar resultados positivos para as empresas parceiras e para os discentes.

### 4.3. Organizações Parceiras: Motivos sobre a seleção do PPGE/UCCAA

Em virtude do convênio firmado entre as empresas parceiras e o PPGE/UFRRJ, nesta categoria foram analisados os motivos da celebração do convênio, por parte das empresas e o impacto dessa escolha no ambiente de trabalho.

Segundo Perkmann (2013), uma justificativa plausível para a parceria de instituição de ensino com a empresa se caracteriza normalmente por funcionários buscarem objetivos mais amplos do que aqueles restritos às atividades acadêmicas *stricto sensu* tradicionais, realizadas em turmas abertas. Por exemplo, os parceiros acadêmicos podem oferecer sua experiência para prover novas ideias sobre questões orientadas a aplicações industriais, resolver problemas específicos e sugerir soluções para os parceiros industriais.

Na entrevista feita com Antônia, gestora da empresa conveniada (EP2), foi dito que a empresa buscava o desenvolvimento do conhecimento e assim buscou investir em qualificação para seus funcionários. A mesma afirma: *“a empresa resolveu investir, para que esse retorno venha para ela mesmo”*.

Jeferson, da empresa conveniada (EP1), mencionou que foi feito um diagnóstico com os servidores da empresa para buscar o melhor curso para atender suas necessidades de capacitação. Dentro das opções, o PPGE/UCCAA foi o programa que a maioria optou por fazer, pela sua qualidade e a proposta de ensino.

Seguem dois interessantes relatos dos gestores da empresa EP3 a esse respeito.

Particularmente eu gosto muito do programa gestão estratégia, sou suspeita pra falar. Porque eu acho é o que o servidor precisa e atuei muito para que tivesse a segunda turma porque vi o feedback excelente que recebi dos nossos servidores atuando na primeira turma, então eu trabalhei muito pra que nós pudéssemos ter a segunda turma, porque eu creio aquilo que o mestrado em gestão estratégia oferece é aquilo que o servidor administrativo precisa pra seu desenvolvimento profissional e o desenvolvimento profissional do servidor é o desenvolvimento profissional da instituição (Rita).

Como competência, vou citar a capacidade de entendimento da instituição, uma capacidade mais macro, é visto o tamanho da instituição é após esses cursos esses servidores estão mais capacitados do ponto de vista técnico e estratégico da instituição junto ao seu PDI, ao seu plano de metas, e o servidor mais capacitado, está mais motivado, está sendo mais eficiente, tendo mais produção hoje dentro da instituição, então depende muito da linha de formação do servidor que concluiu o mestrado, mas de uma forma geral é após seu retorno do programa estão motivados, para contribuir dentro daquela sua área de atuação da instituição e na proposta de dar continuidade da pesquisa do resultado do trabalho a ser implantado dentro da instituição (Gabriel).

Outra questão levantada pelos entrevistados das empresas conveniadas foi a competência dos profissionais desenvolvidas no curso. O entrevistado Jeferson, da EP1, comentou que os discentes têm, com o curso, maior facilidade para participar da gestão e “sair da zona de conforto”, porque o conhecimento proporciona novas possibilidades de atuação no ambiente de trabalho em que se vive. Na sua percepção, o curso “impacta diretamente é na melhoria de processos, em novas ações, no trabalho mais refinado”. Uma das competências desenvolvidas, ainda de acordo com seu depoimento, seria o melhor desempenho nas atividades de rotina de trabalho com mais profissionalismo, refletindo uma qualidade maior na sua execução.

Destarte, de acordo com os entrevistados, a celebração do convênio se deu na busca por parte das empresas parceiras pelo desenvolvimento do conhecimento em suas respectivas organizações. Isso se origina no desenvolvimento das competências dos funcionários que vêm

sendo trabalhadas no curso e ao fato de que o modelo de ensino adotado permite que o conhecimento produzido seja aplicado no ambiente de trabalho, favorecendo o desenvolvimento das empresas. Os impactos percebidos nos funcionários que cursaram o mestrado têm motivado outros profissionais a buscarem o aprimoramento e a se interessarem também pelo curso.

#### **4.4. Os Sete Princípios de Sucesso do Sistema de Educação Corporativa das Organizações Parceiras**

Conforme já destacado na seção dedicada ao referencial teórico, o sistema de EC apresenta, de acordo com Eboli (2004), sete princípios de sucesso, que podem servir de métrica para um bom desempenho desses projetos nas empresas e que foram usados como base da análise na pesquisa aqui apresentada: competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceira e sustentabilidade. Nesta seção, busca-se conhecer o funcionamento da área de educação de cada empresa parceira à luz desses princípios, verificando, também, como o convênio firmado com o PPGE/UCCAA pode contribuir para o seu desenvolvimento.

##### *4.4.1. Competitividade*

No que tange a esse princípio, Eboli (2004) relata que o sistema de EC possui uma função estratégica na sua formação, por meio do crescimento das competências humanas de forma entrelaçada às competências empresariais. As competências empresariais e humanas são consideradas pontos essenciais para a viabilidade das estratégias de negócios. O depoimento a seguir destacado realça características da UCCAA que podem favorecer o desenvolvimento desse princípio nas instituições parceiras.

Formação de pessoas. Porque é uma instituição de ensino, pesquisa e extensão, então há formação de pessoas. É o que a gente atua e o que a gente é. Trata-se de uma instituição de ensino que possui várias modalidades, abrangendo desde a educação básica até o nível de pós-graduação (Jeferson).

Na conveniada EP2, Antônia especificou que a empresa trabalha no ramo de desenvolvimento. Ao ser questionada que tipo de desenvolvimento é esse, ela explicou que são elaborados projetos focados no desenvolvimento da cidade. O sentido estratégico está voltado à promoção da gestão de bens e áreas públicas do município e o fomento e desenvolvimento socioeconômico da região. A realização desses projetos depende da alocação de recursos por natureza escassos. Então, a educação corporativa dessa empresa necessita preparar os seus profissionais para que possam apresentar soluções competitivas, uma vez que disputarão o orçamento público com diversas outras entidades e propostas.

Gabriel, da EP3, relatou que o ramo que a empresa atua é o de educação, ciência e tecnologia. Trata-se de uma instituição de ensino que busca contribuir com o desenvolvimento socioeconômico da Amazônia, formação de cidadão para transformar a realidade social e produzir soluções inovadoras para o avanço científico, tecnológico e produtivo. De mesma forma que se verifica em relação à EP2, é preciso, na EP3, que o corpo de funcionários desenvolva competências que os habilite a uma maior competitividade, diante da necessidade de disputar verbas para que possam cumprir melhor a missão institucional.

Os relatos obtidos nas entrevistas com as empresas parceiras EP1 e EP2 retrataram que não há um programa de treinamento instituído na organização, conseqüentemente há dificuldade em trabalhar as competências dos funcionários e da organização. Na EP3, segundo Rita, há um programa de treinamento implantado, mas não apresenta ferramentas adequadas à

gestão de competências humanas. Nota-se, portanto, a necessidade de aprimoramento da condução de tais programas, o que pode ser objeto de estudos por parte dos alunos do mestrado.

Os estudos de Marchi, Sousa e Carvalho (2013) apontam o treinamento como uma estratégia fundamental que deve ser implantada pelos gestores, visando evitar as dificuldades de trabalhar as competências, os conhecimentos dos funcionários, evitar desgastes e o estresse organizacional, dessa forma gerando produtividade positiva e induzindo os trabalhadores a ter maior satisfação com a empresa.

Jeferson disse que acredita ser essencial o desenvolvimento das competências individuais e, conseqüentemente, a obtenção de melhores resultados na corporação. Ele apontou como essencial a capacitação de gestores, pois esses são capazes de influenciar seus respectivos subordinados e, assim, gerar trabalho com mais qualidade. Mais uma vez, fica clara a possibilidade de contribuição do mestrado, uma vez que os gestores podem ser priorizados na participação no mestrado.

Desse modo, atendendo o princípio da competitividade, o processo das competências humanas está relacionado ao desenvolvimento do direcionamento estratégico das empresas conveniadas, com o objetivo de torná-las mais competitivas. Supõe-se que os processos de treinamento no ambiente corporativo abrem novas possibilidades de aquisição de conhecimento, remodelando os seus padrões de educação corporativa. Quando, além dos treinamentos tradicionais, são feitos investimentos em programas mais densos, como o curso de mestrado, essas possibilidades ficam ainda mais consistentes.

#### 4.4.2. Perpetuidade

Eboli (2004), explica que a perpetuidade implica em compreender a educação não somente como uma ação de crescimento e realização do potencial intelectual, físico, espiritual, estético e afetivo atual em cada pessoa, mas também como uma ação de transferência do legado cultural da organização. Tal princípio é responsável pela continuidade da educação corporativa, em contraste com investimentos esporádicos que ainda caracterizam muitas organizações. Pelos relatos dos entrevistados, verificou-se que esse princípio não está adequadamente incorporado nos esforços de capacitação das organizações parceiras.

Sobre a EP1, Jeferson enfatizou que uma das formas da disseminação da cultura organizacional é por intermédio do Comitê de Ética, que também propaga princípios e valores com o objetivo de auxiliar os servidores a preservarem os aspectos considerados fundamentais pela organização. As informações estão também disponíveis no *site* da instituição e condizem com a percepção do entrevistado. Pode-se considerar, todavia, que essa ação, embora válida, seja insuficiente para preservar a perpetuidade.

Antônia, da EP2, destacou que no *site* da empresa e no departamento de recursos humanos há disponibilização das normas éticas, sua política e o estatuto. Isso permite o acesso às informações da instituição, para os novos funcionários e os já existentes. Rita, da empresa conveniada EP3, relatou que as informações sobre a empresa são muito bem divulgadas no *site* institucional. Assim como se verifica na EP1, tais ações representam uma forma limitada de difusão de princípios. A EC dessas organizações deveria incorporar ações mais efetivas de capacitação e sensibilização, visando um maior favorecimento da perpetuidade.

Eboli (2004) diz que no programa de EC estabelecido de cada empresa se faz necessário o envolvimento de toda a direção, para que ocorra a perpetuidade referente à educação contínua. Nesse caso, os gestores são importantes no envolvimento do sistema de educação, porque eles são responsáveis pela transferência de conhecimento, compartilhando informações junto à equipe. Podendo, como já destacado, serem priorizados entre os alunos do mestrado, os gestores

podem obter no curso uma capacitação que os habilite a desenvolver melhor os esforços de EC, de modo a desenvolver um conjunto mais amplo de ações voltadas para a perpetuidade.

#### 4.4.3. Conectividade

Esse princípio, de acordo com Eboli (2004), proporciona a construção social do conhecimento, estabelecendo conexões com a comunicação empresarial, com o objetivo de ampliar a quantidade e a qualidade da rede de relações com os públicos interno e externo da organização, para que se propicie a transferência dos conhecimentos organizacionais considerados mais relevantes.

Por meio dos relatos dos entrevistados, foi observado como as empresas estabelecem as conexões com o público interno e externo (funcionários, fornecedores, clientes, comunidade, entre outros). A conectividade interna é feita, em sua maior parte, por recursos tecnológicos, objetivando a agilidade e a facilidade da informação. Enquanto a conectividade externa é feita, em sua maior parte, por departamentos específicos.

Na EP1, o gestor Jeferson relatou que a forma de comunicação interna que prevalece é o *e-mail*. Rita, da EP3, comentou que o WhatsApp é utilizado como o principal meio de comunicação interna. Na mesma direção, a gestora Antônia, da EP2, afirmou: “Então, hoje a ferramenta mais utilizada, acho que quase por todo mundo é o WhatsApp, embora a gente também tem e-mail, temos o canal da comunicação, onde é colocado os comunicados internos, temos mural, mas o forte é o *e-mail* e o WhatsApp”. Os entrevistados não souberam, no entanto, precisar de que forma os canais de comunicação têm sido utilizados para uma efetiva construção social do conhecimento, indicando ser essa mais uma fragilidade da EC nas empresas enfocadas.

A participação no programa de mestrado pode favorecer a criação de mecanismos mais eficazes de disseminação do conhecimento. A própria natureza dos programas de pós-graduação *stricto sensu*, que envolvem a escrita e publicação de pesquisas, pode contribuir para a criação de uma cultura mais propícia ao compartilhamento do aprendizado institucional.

#### 4.4.4. Disponibilidade

Eboli (2004) relata que a disponibilidade envolve ceder e permitir tarefas e meios educativos de fácil uso, ocasionando circunstâncias adequadas para que os funcionários alcancem a aprendizagem a qualquer tempo e em qualquer lugar, estimulando-os a se garantirem pelo aprendizado constante e autodesenvolvimento.

Jeferson, da EP1, mencionou: “no *site* institucional, tentamos publicitar o máximo todas as informações”. O mesmo acontece, segundo Antônia, com a empresa EP2: “A política de RH, o estatuto, mas também está disponibilizada no nosso site, então o funcionário que tiver interesse em conhecer a empresa mais profundamente, ele pode estar acessando o *site*”. Tratam-se, porém, de medidas insuficientes para a caracterização desse princípio. Quando questionados, os gestores revelaram que as empresas não contam com uma plataforma de difusão de conhecimentos e acesso livre a cursos ou outras ações de capacitação.

Mais uma vez, fica clara a necessidade de revisão dos programas de EC das empresas pesquisadas visando o fortalecimento dos princípios da EC. Também fica evidenciada a possibilidade que os profissionais dessas empresas que participam do mestrado desenvolvam estudos sobre como empreender ações direcionadas para o aprimoramento desses aspectos.

#### 4.4.5. Cidadania

Para Eboli (2004), este princípio está baseado em uma consonância entre programas educacionais e projetos sociais, estimulando o exercício da cidadania dentro das empresas por meio da preparação dos funcionários que são capazes de atuarem pautados por postura ética e socialmente responsável.

Para Jeferson, da EP1, na empresa em que atua a cidadania foi estimulada, durante a pandemia, por meio do desenvolvimento de projetos sociais relacionados à prevenção da Covid-19, como a distribuição de álcool em gel e máscaras de proteção. Ele não soube citar outras medidas relevantes, ficando clara, dessa forma, a insuficiência das ações nessa área. Tampouco na EP2 esse princípio tem sido bem aplicado, conforme depoimento da gestora entrevistada:

Hoje a gente não tem uma ação social forte em destaque, nós temos o programa que é o escuta RH que eu entendo na minha visão que também é uma questão social porque a gente visa trabalhar o psicológico, emocional e dá todo esse suporte, mas um programa para fora da empresa, social, não, até porque também não é uma empresa que visa totalmente isso. Quando eu falo desenvolvimento não é visão do só social (Antônia).

Pelos depoimentos colhidos, nota-se, mais uma vez, que as empresas em foco apresentam significativos pontos de melhoria em relação às ações de EC que têm sido desenvolvidas, sendo essa um oportunidade de contribuição do mestrado.

#### 4.4.6. Parceria

Segundo Eboli (2004), a parceria pode ser externa ou interna e está voltada ao desenvolvimento contínuo das competências dos trabalhadores. A autora explica que a parceria interna com os educadores abrange os líderes e gestores que se responsabilizam pela educação e aprendizagem dos seus liderados na rotina de trabalho. Já a parceria externa está atrelada às universidades, clientes e fornecedores que tenham condições de agregar valor educacional corporativo.

Sobre esse princípio, Antônia, da EP2, relatou que, na sua empresa, se dá a transferência de conhecimento de forma fragmentada, sendo efetuada conforme a demanda, limitando-se a relações entre os gestor e seus liderados. A entrevistada comentou: “o processo é presencial e sim pode ter também *online*, através de *slides* de reuniões, mas por forte a presencial é o gestor normalmente. Ele é atua muito presencialmente ali com a sua equipe, com seus funcionários, essa troca é muito mais presencial do que *online*”.

Jeferson da EP1 comentou que a transferência de conhecimento também ocorre de forma fragmentada na sua empresa. Não há um planejamento no sistema de transferência de conhecimento e a forma como ele é transmitido estava transitando entre o presencial e o *online*, pois, no momento em que a entrevista foi realizada, nem todas as pessoas haviam retornado do trabalho remoto, estando a pandemia da Covid-19 ainda sendo vivenciada. O mesmo acontece com a empresa EP3, cujo gestor Gabriel comentou: “É... posso dizer que das duas formas, em algum momentos esses repasses de conhecimento é feito presencial outros momentos via *online*”.

Jeferson realçou que a empresa possui várias parcerias e convênios e isso se reflete no desenvolvimento do funcionário e da instituição. No *site* institucional, estão disponíveis as informações sobre as parceiras e convênios mantidos com outras organizações, incluindo desde estágio ao acordo de cooperação acadêmica.

Relatos dos entrevistados destacaram, porém, que a transferência de saber é feita de forma fragmentada, visto que não existe um planejamento de T&D implantado. Diante disso,

as ações ocorrem conforme a demanda. Embora este esteja mais desenvolvido do que outros princípios da EC já destacado, aqui também se notam pontos de melhoria e oportunidades de contribuição do mestrado, portanto.

#### *4.4.7. Sustentabilidade*

Eboli (2004) destaca que, de acordo com esse princípio, o sistema de EC deve representar um centro gerador de resultados, sendo possível medir seus impactos sobre a empresa. A esse respeito, Jeferson, da EP1, relatou que, na empresa em que atua, não há essa mensuração de resultados. Gabriel, da EP3, relatou que a empresa tem metas a serem cumpridas, sendo essa uma forma de medir a efetividade dos treinamentos promovidos:

Bom hoje dentro dos programas dos sistemas que utilizamos dentro da instituição nós temos um módulo que chama SIGPP que é um módulo de planejamento onde as suas unidades bem como que as suas unidades bem como a reitoria ela tem seus planos de metas para o ano é com base também no Plano Desenvolvimento Adicional da Instituição - PDI (Gabriel).

Mesmo a empresa EP3 possuindo programa de treinamento, por ser da área de educação, o processo é lento para se ter uma medição, portanto não há dados levantados que demonstrem sua sustentabilidade financeira.

Nessa categoria, a análise feita por meio das entrevistas com as empresas parceiras, referentes ao funcionamento da área de educação de cada uma à luz das teorias dos sete princípios de sucesso da EC, constatou que tal área não está totalmente alinhada com os princípios de sucesso. Por serem, basicamente, empresas que não possuem um sistema de EC desenvolvido, faz-se necessário haver informações concretas de mensuração de resultados e mecanismos que promovam a autossustentabilidade do sistema de EC, conforme ressalta Eboli (2004). Após essa etapa implantada, devem ser criados mecanismos que favoreçam a autossustentabilidade financeira do sistema. A participação no mestrado apresenta, aqui também, potencial para que sejam buscadas soluções nessa direção.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Conforme verificado, ficou evidenciado que as empresas parceiras não têm bem desenvolvidos os sete princípios de sucesso da área de EC. No entanto, pode-se considerar que essas empresas estão vivenciando um momento de reestruturação da área de T&D por meio da EC e têm ciência da importância do seu desenvolvimento para que possam obter melhores resultados. É nesse contexto que se deu a adesão ao curso de mestrado profissional mantido pelo PPGE/UCCAA.

O alcance dos objetivos propostos, elencados na introdução deste artigo, foi viabilizado por meio das entrevistas semiestruturadas realizadas com sete gestores: da área de gestão de pessoas das empresas parceiras e três da coordenação do PPGE/UCCAA. A metodologia utilizada permitiu aos entrevistados relatarem as experiências vividas por meio do convênio firmado. Dessa forma, resgatando o objetivo final assumido, verifica-se que, nas três empresas estudadas, há ainda muito o que ser aprimorado no que tange à incorporação dos sete princípios recomendados para a manutenção de uma educação corporativa de qualidade.

A adesão ao programa de mestrado se revela uma importante iniciativa visando o aprimoramento da EC nas empresas parceiras. Os profissionais que dele participam podem se preparar melhor para contribuir com a adoção de medidas que fortaleçam o alcance de um bom desempenho nos indicadores analisados. Além do aprendizado obtido no conjunto de disciplinas que compõe o curso, as pesquisas desenvolvidas podem ser direcionadas nesse

sentido.

Como contribuição, o presente trabalho trouxe a realidade da importância do convênio para o PPGE/UCCAA e suas respectivas empresas parceiras, confirmando as expectativas do convênio para ambas as partes, os benefícios e desafios. Fica, assim, evidenciada a existência de uma relação significativa e positiva entre a EC e o curso de mestrado profissional ofertado pelo PPGE/UCCAA

Sugere-se, para próximas pesquisas, a análise das informações e do impacto nas diversas áreas das empresas, por meio de investigação junto aos alunos. Também seria interessante a replicação da pesquisa nas mesmas empresas investigadas decorrido mais algum tempo, de modo a viabilizar a verificação do quanto a EC evoluiu após a conclusão dos estudos dos profissionais participantes.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, C.; D'ÁVILA C.; OLIVEIRA, F. Um olhar sobre a práxis pedagógica do mestrado profissional em Administração da Universidade Federal da Bahia. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, Salvador, v. 1, n. 2, p. 11, 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS, E. C.; VALENTIM, M. C.; MELO, M. A. A. O debate sobre o mestrado profissional na Capes: trajetória e definições. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, Brasília, v. 2, n.4, p. 124-138, 2005.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**  
3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

D'AMBRÓSIO, U. **Educação para uma sociedade em transição**. Campinas: Papirus, 1999

EBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil, Mitos e Verdades**. 2ª ed. São Paulo: Gente, 2004.

EBOLI, M. (Org.). **Educação Corporativa: muitos olhares**. São Paulo: Atlas, 2014.

ESTEVES, L. P.; MEIRIÑO, M. J. A educação corporativa e a gestão do conhecimento. *In*: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 11, 2015. Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos** [...] Rio de Janeiro: CNEG, 2015. Disponível em: [https://www.inovarse.org/sites/default/files/T\\_15\\_042M.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_042M.pdf). Acesso em: 20 mai. 2022.

FISCHER, T. Mestrado profissional como prática acadêmica. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, Brasília, v. 2, n. 4, p. 24-29, 2005.

GARCIA, R.; SUZIGAN, W. **As relações Universidade-Empresa**. Texto para discussão n. 405. Campinas: UNICAMP, 2021. Disponível em: <https://www.eco.unicamp.br/images/arquivos/artigos/TD/TD405.pdf>. Acesso em: 04 mai. 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque Nos Papéis Estratégicos**, 2ª Ed.ª, Atlas, São Paulo, 2017.

LUZ, D. C. F. S. Educação corporativa: A proposta empresarial no discurso e na prática. **Educ. Rev.**, Belo Horizonte, vol. 26, n. 2, p. 317-357, ago. 2010.

MACHADO, A. **Análise de Conteúdo da Bardin em três etapas simples!** 2021. Disponível em: <https://www.academicapesquisa.com.br/post/an%C3%A1lise-de-conte%C3%BAdo-da-bardin-em-tr%C3%AAs-etapas-simples>. Acesso em: 12 ago. 2022.

MARCHI, MO. de.; SOUZA, T. M.; CARVALHO, M. B. de. Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas. **Caderno de Graduação, Ciências Humanas e Sociais**, Aracaju, v. 1, n. 2, 2013. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/cadernohumanas/article/view/359>. Acesso em: 04 jun. 2022.

MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

MORAN, J. M. **Mudanças na comunicação pessoal**. São Paulo: Paulinas, 2000.

OLIVEIRA, A. S. *et al.* **Múltiplos critérios de tomada de decisão e cenários prospectivos de Seleção de Empresas a serem incubadas**. Algoritmos, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 111, 2021.  
PERKMANN, M. *et al.* Academic engagement and commercialization: A review of the literature on university–industry relations. **Research Policy**, Amsterdam, v. 42, n. 2, p. 423-442, mar. 2013.

PHAM, T.; SAITO, E. Teaching towards graduate attributes: how much does this approach help Australian graduates with employability. In: HTM Bui, HTM Nguyen & D Cole (eds). **Innovate higher education to enhance graduate employability: rethinking the possibilities**. Abingdon: Routledge, 2019, p. 109-121.

QUARTIERO, E. M.; CERNY, R. Z. Universidade Corporativa: uma nova face da relação entre mundo do trabalho e mundo da educação. In: QUARTIERO, E. M.; BIANCHETTI, L. (Orgs.) **Educação corporativa: mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações**. São Paulo: Cortez, 2005.

RIBEIRO, R. J. O mestrado Profissional na Política Atual da Capes. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, Brasília, v. 2, n. 4, p. 8-15, 2005.

RUAS, R. Mestrado Modalidade Profissional: em busca da identidade. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 55-63, 2003.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.