

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**DISSERTAÇÃO**

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

**ANA PAULA LIMA RODRIGUES**

**2022**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
ICSA- INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

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

**ANA PAULA LIMA RODRIGUES**

*Sob a orientação da Professora*

**Dra. Débora Vargas Ferreira Costa**

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre**, no Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ.

Seropédica, RJ

Agosto de 2022

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

R685 e Rodrigues, Ana Paula Lima, 1985 -  
Educação Corporativa por Meio de Convênios entre  
Universidade e Empresas Parceiras. Ana Paula Lima  
Rodrigues. - Rio de Janeiro, 2022.  
93 f.: il.

Orientadora: Débora Vargas Ferreira Costa.  
Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal Rural do  
Rio de Janeiro, Programa de Pós Graduação em Gestão e  
Estratégia, 2022.

1. Mestrado Profissional. 2. Educação Corporativa. 3.  
Parceria Universidade-Empresa.. I. Costa, Débora Vargas  
Ferreira, 1982-, orient. II Universidade Federal Rural  
do Rio de Janeiro. Programa de Pós Graduação em Gestão e  
Estratégia III. Título.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001 e da Companhia de Desenvolvimento de Maricá ( CODEMAR), através de celebração de convênio com a UFRRJ

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – ICSA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA - MPGE

## ANA PAULA LIMA RODRIGUES

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre**, no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, na área de concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM: 31/08/2022.

---

Prof.<sup>a</sup>. Dra. Débora Vargas Ferreira Costa-  
Orientadora  
Presidente da Banca  
Membro interno  
MPGE/UFRRJ

---

Prof.<sup>a</sup>. Dra. Márcia Cristina Rodrigues Cova  
  
Membro interno  
MPGE/UFRRJ

---

Prof. Dr. Victor Claudio Paradela Ferreira  
Membro externo  
UFJF



*Emitido em 2022*

**TERMO N° 1073/2022 - MPGE (12.28.01.00.00.00.05)**

**(N° do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)**

*(Assinado digitalmente em 13/10/2022 22:16 )*

**DEBORA VARGAS FERREIRA COSTA**

*PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR*

*DeptCAdmS (12.28.01.00.00.00.16)*

*Matrícula: 1781564*

*(Assinado digitalmente em 13/10/2022 18:45 )*

**MARCIA CRISTINA RODRIGUES COVA**

*PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR*

*DeptAdT/IM (12.28.01.00.00.82)*

*Matrícula: 2283475*

*(Assinado digitalmente em 14/10/2022 08:32 )*

**VICTOR CLAUDIO PARADELA FERREIRA**

*ASSINANTE EXTERNO*

*CPF: 837.566.557-68*

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ufrj.br/documentos/> informando seu número:  
**1073**, ano: **2022**, tipo: **TERMO**, data de emissão: **13/10/2022** e o código de verificação: **2259046b81**

Dedico esse trabalho aos meus pais Antonio e Antonia (*in memoriam*). Obrigada por fazerem o possível e o impossível por mim, com muito amor e gratidão. Vocês não mediram esforços para lutar pela minha educação. Essa vitória é nossa!

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus! Sem ele, jamais teria imaginado e conseguido chegar até aqui. Muito obrigada Senhor!

Ao meu marido, Gabriel Sá Rêgo, por me acompanhar por todo esse percurso, o qual nos exigiu paciência, renúncias e sabedoria, mas que nos proporcionou muito aprendizado.

Ao meu pai Antonio e a minha mãe Antonia (*in memoriam*), por serem a minha base familiar e por me mostrarem desde cedo a importância de estudar. Minha profunda gratidão.

Meus agradecimentos a minha irmã Ana Cláudia, tia Maria, tia Rita, tio Tônico, sogra Valdete e boadrasta Neide, que de alguma forma também contribuíram para que esse sonho se tornasse realidade.

Aos amigos, por compreenderem o motivo da minha ausência nos eventos e nunca negarem apoio durante a minha trajetória.

Agradeço a minha amiga Manoella Molina (*in memoriam*), por me dado forças nas horas que mais precisei, tornando meus dias mais leves e potencializando a questão da realização dos sonhos e a fé em Deus.

A minha coach Aline Malta, por me ajudar a gerenciar melhor o meu tempo.

A empresa CODEMAR e aos amigos de trabalho pelo apoio nos estudos.

A minha orientadora Débora Vargas, por toda a paciência, dedicação e empenho.

Aos amigos da turma 2020 pelo auxílio durante a longa jornada de estudos.

Aos servidores do PPGE/ UFRRJ.

## RESUMO

RODRIGUES, A. P. L. **Educação Corporativa por meio de convênios entre universidade e empresas parceiras**. 2022. 93f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia) - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2022.

As instituições públicas e privadas vêm passando por significativas transformações no que diz respeito a se manterem competitivas no mercado de trabalho. A preocupação em sustentar uma economia estável e minimizar os impactos nos negócios vem aumentando com o passar dos anos. Nessa perspectiva, tornam-se necessárias ações que garantam resultados satisfatórios e promovam aprendizagem e qualificação profissional dos servidores. A dissertação tem como objetivo 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 estratégia e as empresas parceiras. A metodologia utilizada é de pesquisa descritiva, sendo pesquisadas três empresas que realizam parceria com a UFRRJ objetivando promover aos servidores o curso de mestrado profissional em gestão e estratégia (MPGE). O tipo de abordagem é qualitativa, de natureza aplicada, com dados coletados através de revisão bibliográfica e pesquisa de campo realizada a partir de um roteiro de entrevista semiestruturada que levantou informações sobre o processo de parceria das empresas com UFRRJ e a percepção desses servidores. Os resultados apontam para um cenário no qual as empresas parceiras ainda não dispõem do desenvolvimento de todos os sete princípios de sucesso na área de educação corporativa. No entanto, se entende que elas estão vivenciando um momento de reestruturação da área de T&D por meio da educação corporativa para que se possa obter melhores resultados provenientes da adesão ao curso de mestrado profissional fornecido pelo PPGE/UFRRJ para os funcionários.

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



## ABSTRACT

RODRIGUES, A. P. L **Corporate Education through agreements between university and partner companies.** 2022. 93f. Dissertation (Master in Management and Strategy) - Institute of Applied Social Sciences. Federal Rural University of Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2022.

Public and private institutions have been undergoing significant changes in their lives in order to remain competitive in the labor market. The concern to sustain a stable economy and minimize business impacts has been increasing over the years. In this perspective, actions are necessary that ensure satisfactory results and promote learning and professional qualification of employees. The dissertation aims to analyze how the seven principles of success of corporate education based by Eboli (2004) are being worked on in the partnership process between the professional master's degree in strategy management and partner companies. The methodology used is descriptive research, being researched three companies that partner with UFRRJ aiming to promote to the servers the professional master's course in management and strategy (MPGE). The type of approach is qualitative, of applied nature, with data collected through bibliographic review and field research carried out from a semi-structured interview script that raised information about the process of partnership of companies with UFRRJ and the perception of these servers. The results point to a scenario in which partner companies do not yet have the development of all seven principles of success in the area of corporate education. However, it is understood that they are experiencing a moment of restructuring of the T&D area through corporate education so that better results can be obtained from the adoption of the professional master's course provided by PPGE/UFRRJ for employees.

**Keywords:** Professional Master. Corporate Education. University-Company Partnership.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Os sete princípios da educação corporativa .....	28
<b>Quadro 2</b> – Relação de nome e empresas parceiras .....	44

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES**

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica
CODEMAR	Companhia de Desenvolvimento de Maricá S.A.
EAD	Educação a Distância
EC	Educação Corporativa
IFAM	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas
IFRJ	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro
MBA	Master in Business Administration
MEC	Ministério da Educação
MPA	Mestrado Profissional em Administração
NPGA	Núcleo de Pós- Graduação em Administração
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PPGE	Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Estratégia
PROAP	Programa de Apoio à Pós-Graduação
RH	Recursos Humanos
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecida
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UC	Universidade Corporativa
UFRRJ	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>1.1</b>	<b>Problema</b> .....	15
<b>1.2</b>	<b>Caracterização das Organizações</b> .....	16
1.2.1	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro .....	16
1.2.2	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas.....	16
1.2.3	Companhia de Desenvolvimento de Maricá S.A. ....	17
1.2.4	Programa de Mestrado Profissional em Gestão Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.....	17
<b>1.3</b>	<b>Pergunta da Pesquisa</b> .....	18
<b>1.4</b>	<b>Suposições Iniciais</b> .....	18
<b>1.5</b>	<b>OBJETIVOS</b> .....	18
<b>1.5.1</b>	<b>Objetivo final</b> .....	18
<b>1.5.2</b>	<b>Objetivos intermediários</b> .....	18
<b>1.6</b>	<b>Relevância da Pesquisa</b> .....	19
<b>1.7</b>	<b>Delimitação da Pesquisa</b> .....	19
<b>1.8</b>	<b>Estrutura do Trabalho</b> .....	19
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	21
<b>2.1</b>	<b>A Gestão de Pessoas e a Educação Corporativa</b> .....	21
2.1.1	Gestão de Pessoas.....	21
2.1.2	Treinamento e Desenvolvimento.....	23
2.1.3	Surgimento da educação corporativa.....	26
2.1.4	Educação corporativa como estratégia competitiva .....	27
2.1.5	Universidade corporativa .....	30
<b>2.2</b>	<b>Mestrado</b> .....	32
2.2.1	Mestrado profissional e mestrado acadêmico: diferenças e desafios .....	32
2.2.2	Mestrado profissional no Brasil .....	33
2.2.3	Mestrado profissional em administração .....	35
2.2.4	Mestrado profissional: parceria de empresa com organizações e instituições de ensino	36
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	38
<b>3.1</b>	<b>Delineamento e Caracterização da Pesquisa</b> .....	38
<b>3.2</b>	<b>Sujeitos da Pesquisa</b> .....	39
<b>3.3</b>	<b>Coleta de Dados</b> .....	39
<b>3.4</b>	<b>Análise dos Dados</b> .....	41
<b>3.5</b>	<b>Limitações do método selecionado para a Pesquisa</b> .....	43
<b>4</b>	<b>RESULTADO DA PESQUISA</b> .....	44
<b>4.1</b>	<b>PPGE/ UFRRJ – Motivos Para a Realização do Convênio Com as Organizações</b> ..	44

<b>4.2</b>	<b>Expectativas e Desafios do PPGE/UFRRJ Com o Convênio.....</b>	<b>48</b>
<b>4.3</b>	<b>Organizações Parceiras: Motivos Sobre a Seleção do PPGE/UFRRJ.....</b>	<b>53</b>
<b>4.4</b>	<b>Os Sete Princípios de Sucesso do Sistema de Educação Corporativa das Organizações Parceiras .....</b>	<b>58</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>68</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>73</b>
	<b>APÊNDICE A - Relatório Técnico Conclusivo.....</b>	<b>79</b>
	<b>APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista às Empresas Parceiras .....</b>	<b>87</b>
	<b>APÊNDICE C - Roteiro de Entrevista à Coordenação de Ensino do PPGE/UFRRJ ....</b>	<b>90</b>
	<b>ANEXO A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....</b>	<b>92</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Desde a Revolução Industrial, a formação de pessoas teve como objetivo inicial apenas preparar os funcionários para realizar suas tarefas. Com o passar dos anos, foram surgindo os programas educacionais nas empresas, mas estes eram direcionados apenas aos níveis gerenciais. Contudo houve transformações ao qual a capacitação profissional através da informação e do conhecimento se tornaram estratégia competitiva (EBOLI, 2004).

Classificada com um avanço do estilo tradicional de treinamento, Bayma (2005) especifica que a educação corporativa surge num cenário de frequentes mudanças e necessidade de respostas rápidas. Eboli (2004) afirma que, para se constituir um sistema de educação corporativa bem-sucedido, é necessário seguir princípios, ou seja, bases que direcionam e dão origem a um plano estratégico de qualidade.

Diante desse contexto o tema tem como base os princípios de Eboli (2004) sobre a educação corporativa ao qual a autora em seu estudo fez a definição dos sete princípios de sucesso para um sistema de educação corporativa: competitividade ao qual o foco de uma estratégia empresarial é o desenvolvimento de uma série de competências; perpetuidade reflete entender a educação não apenas como um processo de desenvolvimento e realização do potencial existente em cada colaborador, mas também como um processo de transmissão da herança cultural, a fim de perpetuar a existência da empresa; conectividade (compartilhar e transferir os conhecimentos da organização); disponibilidade oferecer e disponibilizar atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso; cidadania através do exercício individual e corporativa tornou-se uma prática eficaz no desenvolvimento de pessoas competentes; parceria desenvolver programas que façam com que os líderes e gestores revejam seu comportamento perante sua equipe durante o trabalho e sustentabilidade objetivando ser um centro gerador de resultados para a empresa, buscando sempre agregar valor ao negócio.

Eboli (2004) acredita que os sete princípios contribuem para um sistema de educação corporativa, originando uma metodologia para se conceber, implantar e analisar projetos de universidades corporativas pautada em aprendizagem e autodesenvolvimento contínuo. Para a autora a educação é algo que interessa à toda sociedade, inclusive o meio corporativo. Se uma empresa deseja aumentar sua vantagem competitiva, deve estar empenhada no desenvolvimento da educação.

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 de vantagem competitiva, muitas empresas investem nos potenciais humanos, mas para isso é importante levar em conta como é a percepção deles do ambiente que os cerca. Araújo (2006) pontua que as organizações, com o objetivo de se manterem competitivas e atualizadas, buscam trabalhar as competências e habilidades dos seus funcionários através da Educação Corporativa (EC), que pode ser descrita como uma estrutura do subsistema de treinamento e desenvolvimento vinculada diretamente à área de gestão de pessoas.

A EC tem como elemento representativo a universidade corporativa, uma ferramenta estratégica que formaliza as práticas de ensino e aprendizagem existentes e as que ainda precisam ser implementadas dentro da empresa. Ela é também um meio que favorece a obtenção de novas competências para o alcance dos objetivos organizacionais. Nesse sentido, é importante compreender, sob a ótica da EC, a relevância dada pelas empresas ao subsistema de gestão de pessoas, que, nesse caso, é o treinamento e desenvolvimento para qualificação dos profissionais (MEISTER, 1999).

Conforme Eboli (1999), formular o projeto de EC a partir do plano estratégico de negócios é o que realmente a diferencia do Treinamento e Desenvolvimento (T&D) tradicional. Para tanto, são fundamentais quatro aspectos: obter o comprometimento e envolvimento dos gestores, implantar um modelo de gestão de pessoas por competência, alinhá-lo às estratégias da empresa e definir programas educacionais de acordo com as estratégias do negócio.

O PPGE/UFRRJ é recomendado e aprovado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e pelo Ministério da Educação (MEC) e tem como objetivo atingir os patamares máximos de qualificação da educação superior na pós-graduação *stricto sensu* (UFRRJ, 2018). Este patamar máximo é discutido nesta dissertação com base nos sete princípios da Educação Corporativa que apesar de ser recente e abrangente segue um raciocínio linear a partir do conjunto de objetivos defendidos pela autora Marisa Eboli que acredita na institucionalização de uma cultura de aprendizagem corporativa interligando a aprendizagem a aquisição de novas competências, habilidades e atitudes do indivíduo.

Em conjuntura com a educação corporativa, ao longo de sua operação contínua em mais de duas décadas, a UFRRJ, por meio do PPGE, construiu um legado importante no campo da Administração, atendendo ao binômio mercado/academia, por compreender essas dimensões em sinergia e de maneira holística. A sustentabilidade financeira e a construção de parcerias aproximou o PPGE de empresas e organizações públicas, estimulando a formação contínua através educação humanística para a formação de profissionais com postura criativa e reflexiva, de efetiva cidadania e compromisso social nas áreas de competência.

O PPGE busca qualificar profissionais para a prática avançada e transformadora, com plasticidade intelectual e pensamento crítico. Todas as ações em curso visam inserir o programa nas redes de conhecimento inovadoras, com organizações públicas ou privadas, para maior enraizamento social, aproximação e visibilidade das pesquisas em organizações (UFRRJ, 2018).

Para Eboli (2004), os líderes precisam estar preparados para desempenhar em plenitude seus papéis de educadores, formadores e orientadores no cotidiano do trabalho, criando um ambiente em que os membros da equipe se sintam motivados a utilizar toda a sua potencialidade e a buscar sempre elevados padrões de desempenho. Além disso, é recomendável que os responsáveis pela concepção de programas relacionados à EC desenvolvam ações voltadas ao estímulo dos gestores e repensem seu comportamento frente suas equipes no cotidiano de trabalho, reforçando a ideia de que também são responsáveis pelo seu processo de aprendizagem.

## **1.1 Problema**

A capacitação é uma importante estratégia para empresas se manterem competitivas no mercado de trabalho, já que traz diversos benefícios, tais como a melhoria na produtividade, a retenção de talentos e a motivação da equipe.

Com uma equipe mais qualificada, a tendência é que a empresa obtenha melhores resultados, o que garante mais visibilidade e competitividade para a organização. Isso se reflete também no aperfeiçoamento do atendimento aos clientes e no aumento da eficiência no trabalho, melhorando a imagem institucional.

O mestrado profissional atende a uma demanda na formação de gestores, correspondendo a uma ação teórica com vistas à contribuição com questões de natureza prática. No caso da UFRRJ, a busca pela excelência na sua qualidade se consolida com o oferecimento do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia para as empresas parceiras.

Apesar de existir uma estrutura de oferta do curso de mestrado profissional para o mercado corporativo, algumas empresas desconhecem o nível de sua importância, nesse sentido é fundamental o nível de importância do curso de mestrado profissional do PPGE/UFRRJ para as empresas parceiras à luz das teorias dos sete princípios de sucesso. Segundo Eboli (2004) os sete princípios de sucesso, quando se fala na gestão de talento e do conhecimento, são: competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceria e



sustentabilidade.

## 1.2 Caracterização das Organizações

As organizações abordadas na pesquisa foram: o Instituto Federal do Rio de Janeiro (IFRJ), o Instituto Federal do Amazonas (IFAM), ambas organizações públicas, e a Companhia de Desenvolvimento de Maricá S.A. (CODEMAR), que possui economia mista, firmaram convênio com a UFRRJ em busca do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia para qualificarem seus respectivos funcionários. Seguem informações básicas sobre cada uma dessas organizações.

### 1.2.1 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro

A Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e criou os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, que constituem uma ação de caráter revolucionário no país, tendo como base a Rede Federal de Educação Tecnológica.

O IFRJ tem como compromisso contribuir para o desenvolvimento local e regional por meio do desenvolvimento de tecnologia e inovação. É um dos institutos federais criados em dezembro de 2008, pelo Governo Federal, a partir dos Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs) e das escolas técnicas e agro técnicas federais.

Os alunos matriculados estão distribuídos nos cursos de Ensino Médio, Técnico, Graduação e Pós-Graduação *Lato Sensu* e *Stricto Sensu*. O IFRJ, atualmente, é formado por quinze *campi*, com a Reitoria instalada no município do Rio de Janeiro.

### 1.2.2 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas

O IFAM, também criado pelo Decreto-Lei 11.892, tem como missão promover com excelência a educação, ciência e tecnologia para o desenvolvimento sustentável da Amazônia. Sua visão é se consolidar como referência nacional em educação, ciência e tecnologia.

Em um processo que está em constante alteração, o Instituto já conta com 15 *campi*, sendo três em Manaus (Manaus Centro, Manaus Distrito Industrial e Manaus Zona Leste), e está estabelecido em 23 municípios, sendo três deles polos de Educação a Distância (EAD) em

Roraima.

O Instituto busca proporcionar educação profissional de qualidade através de cursos que vão da Educação Básica ao Ensino Superior e a Pós-Graduação *Lato e Stricto Sensu*, sempre com o objetivo de servir a sociedade amazonense e brasileira.

### 1.2.3 Companhia de Desenvolvimento de Maricá S.A.

A CODEMAR é uma sociedade com ações de economia mista, foi criada no ano de 2014 pela Prefeitura Municipal de Maricá, na forma da Deliberação Legislativa nº 511, de 08 de maio de 1973, sendo regida pela legislação aplicável às Sociedades Anônimas e por seu Estatuto Social (CODEMAR, 2022c).

As ações da Companhia, através de uma atuação responsável, são orientadas por valores que incentivam o desenvolvimento socioeconômico e sustentável do município de Maricá. Sua sede se localiza no centro da cidade, precisamente no Aeroporto de Maricá.

A CODEMAR tem como finalidade a execução de projetos que fomentem o desenvolvimento do município, utilizando como ferramenta a gestão de bens e áreas públicas, com foco no desenvolvimento socioeconômico sustentável da cidade e da região Leste Fluminense, em parceria com a Prefeitura Municipal de Maricá e entidades públicas e privadas, para atração de investimentos e geração de empregos e renda.

### 1.2.4 Programa de Mestrado Profissional em Gestão Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

O curso de mestrado profissional *stricto sensu* do PPGE é vinculado à UFRRJ. O programa é recomendado e aprovado pela CAPES/MEC desde 2002 e tem como objetivo atingir os patamares máximos de qualificação da educação superior em pós-graduação *stricto sensu*. A UFRRJ tem sua sede localizada no município de Seropédica, Rio de Janeiro. O programa opera de forma pioneira na área de concentração em Gestão e Estratégia, dos termos indissociáveis que se caracterizam sob a perspectiva social e utilitarista ao mesmo tempo que se propõe a pensar em competências gerenciais, técnicas e inovadoras para o funcionamento sistêmico e organizacional e o alcance de metas. Já a dimensão social se dá por considerar sua condição dialógica e participativa, que aciona uma rede complexa de sujeitos sociais em simetria com foco no agir.

### **1.3 Pergunta da Pesquisa**

Nesse contexto, tem-se a seguinte questão norteadora de pesquisa: Como os sete princípios de sucesso da educação corporativa estão sendo trabalhados no processo de parceria entre o mestrado profissional em gestão estratégia e as empresas parceiras?

### **1.4 Suposições Iniciais**

- As empresas passam a investir na EC dos seus servidores objetivando ampliar e contribuir com o aprendizado organizacional.
- A universidade identifica o objetivo da organização em promover o aprendizado através da EC e se lança nesse nicho educacional através da parceria com as empresas que buscam qualificar servidores.

### **1.5 OBJETIVOS**

#### **1.5.1 Objetivo final**

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 estratégia e as empresas parceiras.

#### **1.5.2 Objetivos intermediários**

Para alcançar os resultados esperados e apresentar as ideias da pesquisa de forma mais detalhada, foram norteados os seguintes objetivos específicos:

- a) Entender a motivação das empresas parceiras em escolher a modalidade do mestrado profissional como curso a ser conveniado;
- b) Identificar os motivos que levaram as empresas parceiras a realizar o convênio com o PPGE/UFRRJ;
- c) Levantar com os coordenadores do PPGE/UFRRJ os principais benefícios advindos do firmamento do convênio;

- d) Verificar com os coordenadores do PPGE/UFRRJ quais os critérios de seleção das empresas parceiras;
- e) Compreender, à luz das teorias dos sete princípios de sucesso da EC, a gestão da educação nas empresas parceiras.

Em consonância com este objetivo intermediário foi desenvolvido um relatório técnico conclusivo objetivando explicar como os sete princípios de sucesso da EC apresentados por Eboli (2004) são desenvolvidos nas empresas parceiras.

### **1.6 Relevância da Pesquisa**

A relevância teórica do presente estudo se baseia na discussão sobre o mestrado profissional no diálogo das teorias sobre EC e a importância prática tem dois eixos: para a instituição de ensino, o PPGE/ UFRRJ, é importante entender a motivação da parceria; os resultados alcançados pela mesma, enquanto para as instituições parceiras. Dessa forma a pesquisa contém informações que poderão melhorar o atendimento à demanda que as empresa possam ter referente a EC dos funcionários.

### **1.7 Delimitação da Pesquisa**

O presente estudo buscou compreender como se caracteriza o firmamento do convênio entre as empresas parceiras IFRJ, IFAM e CODEMAR com o PPGE da UFRRJ, à luz das teorias dos setes princípios da EC.

O levantamento de dados foi realizado nas empresas parceiras IFRJ, IFAM e CODEMAR, com os gestores de RH, e na coordenação do PPGE/UFRRJ.

A pesquisa foi aplicada ao longo do exercício 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.

### **1.8 Estrutura do Trabalho**

Considerando as ações planejadas para o desenvolvimento do tema, a dissertação está dividida em dois capítulos, gestão de pessoas, a educação corporativa e o mestrado, além da introdução e do relatório técnico conclusivo.

A presente dissertação foi dimensionada com a seguinte estrutura:

Na seção I a introdução contextualiza a EC como instrumento de qualificação dos funcionários e o mestrado profissional como ferramenta de aprendizagem voltado para a prática profissional.

Na seção II através da fundamentação teórica os autores que embasam o estudo dialogam sobre o tema escolhido com conceitos, definições, considerações e análises científicas objetivando demonstrar que linha de pensamento tem uma sequência lógica de contribuição para o desenvolvimento do tema.

O primeiro capítulo discute a Gestão de pessoas e a EC, traz em seu conteúdo treinamento e desenvolvimento, surgimento da EC e sua utilização como estratégia competitiva, os sete princípios da EC, o surgimento e conceitos da universidade corporativa. O segundo capítulo aborda o mestrado profissional e acadêmico com foco em suas diferenças e desafios, o surgimento no Brasil, o mestrado no âmbito da administração e discorre sobre a realização da parceria com as instituições de ensino.

Na seção III a metodologia apresenta o caminho percorrido para a realização e efetivação do convênio do PPGE/UFRRJ com as empresas parceiras por meio de uma pesquisa de cunho descritivo, pois levanta as opiniões dos sujeitos entrevistados.

A metodologia trata do delineamento e características das ações adotadas para desenvolver esta dissertação, como a divisão em grupos, em que o primeiro é composto pelas empresas parceiras representadas pelos gestores de RH e o segundo está voltado para a instituição de ensino.

A seção IV trata do resultado da pesquisa, os motivos que levaram o firmamento do convênio PPGE/UFRRJ com as empresas parceiras, da discussão das categorias dos dados coletados por meio das entrevistas e da análise dos teóricos citados.

A parte final, a seção V, discute as considerações finais, desenvolvida a partir de uma síntese do conteúdo produzido e resgatando a pergunta norteadora, os objetivos traçados e os aspectos gerais da pesquisa.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo, apresentam-se os fundamentos teóricos sobre os conteúdos referentes à gestão de pessoas com foco na valorização do ser humano, visão sistêmica da organização e a EC com sua respectiva importância nas organizações, além do mestrado profissional, descrevendo sua evolução histórica, principais autores e conceitos.

### **2.1 A Gestão de Pessoas e a Educação Corporativa**

A educação corporativa está vinculada a empresa que buscam definir esse tipo de educação. A EC pode ser definida como uma prática coordenada de gestão de pessoas tendo como foco a aquisição de conhecimentos necessários para as atividades da empresa que o fornece, dessa forma tornou-se um caminho alternativo das organizações para a disponibilidade de profissionais com conhecimentos apropriados a determinadas atividades. As organizações investe na gestão de pessoa e na educação corporativa objetivando articular de forma coesa as competências individuais (conhecimento, habilidades e atitudes) e organizacionais no contexto mais amplo das empresas (QUARTIERO, BIANCHETTI (2005).

De acordo com Meister (1999) as empresas passaram a fornecer treinamento específico aos funcionários e perceberam que na gestão de pessoas e através da educação corporativa tornou-se um diferencial competitivo no mercado. Algumas empresas em alguns momentos objetivaram suprir a carência de profissionais externos, valorizar os próprios funcionários ou alcançar a excelência e qualidade em sua área de atuação. Sem dúvida o departamento de Recursos Humanos e gestão de pessoas possui fundamental importância nesse processo selecionando profissionais que estarão se qualificando, ou na seleção de empresas indôneas para a aplicação de treinamentos.

#### **2.1.1 Gestão de Pessoas**

A área de gestão de pessoas foi marcada pela era industrial, nesse sentido Demo, Fogaça e Costa (2018) explicam que sua função tem início com o crescimento das sociedades, uma vez que para o empregador ter relação de trabalho com um ou mais indivíduos seria necessário adotar alguma forma de regulá-la, além de decidir como seria realizado o trabalho. Entretanto, considerando que o campo da Administração é voltado para organizações, entende-se que a gestão de pessoas é recente.

Diante desse cenário, Santos e Miranda (2020) pontuam que, no século XIX, surgiram algumas iniciativas voltadas para organizar e gerenciar o trabalho dentro das organizações fabris, inicialmente o próprio dono da empresa ou os capatazes designados cuidavam das atividades de recrutamento, seleção, pagamento, remuneração. Nada obstante, a partir do final do século XIX, especificamente em 1980, algumas iniciativas foram se tornando mais concretas e consolidadas e a maioria dos autores entende que nesse período surge de fato a gestão de pessoas.

Nesse sentido, é compreendido que, até a revolução industrial, que se iniciou a partir do final do século XVIII e se estendeu até o início do século XX, a característica da produção era artesanal, ou seja, havia um ou alguns indivíduos trabalhando em um pequeno local para produzir bens e produtos. A migração das atividades de produção para grandes indústrias e fábricas iniciou um cenário constituído pela aglomeração de pessoas dentro de um mesmo local e submetidos a um mesmo empregador dentro de um contexto de trabalho (DEMO, FOGAÇA, COSTA, 2018).

Para Santos e Miranda (2020), a nomenclatura quanto as atividades e relevância da gestão de pessoas passaram por transformações decorrentes dos acontecimentos históricos, das mudanças ocorridas no mundo e na forma do homem se relacionar com o trabalho, em cada país e contexto. Os mesmos afirmam que “para a empresa alcançar a excelência é necessário a valorização e o reconhecimento do capital humano” (SANTOS e MIRANDA, 2020, p. 1). Corroborando, Leite *et al.* (2020) acrescentam que,

Neste contexto, as organizações passam a apreciar o foco nos recursos humanos, como um componente de extraordinária importância para o seu progresso. E, assim, passam a planejar e desenvolver propostas educativas para os seus colaboradores no ambiente de trabalho (LEITE *et al.*, 2020, p. 2).

A partir dessa reflexão, foi abordado o modelo de gestão de comportamento humano, o qual segundo Marras e Toses (2013) e Marras (2017) está ligado à escola de relações humanas, que visa contemplar as questões de cargos e salários, testes psicológicos e avaliação de desempenho. Neste subtópico, houve a integração entre a administração e a psicologia, pois se entende que se trata de um investimento em recursos humanos que culmina em lucro e produtividade para a empresa.

Para Nunes *et al.* (2018), a função de selecionar os melhores profissionais para a organização constitui a área de recursos humanos que deve treinar os funcionários para o cumprimento de suas atividades e, ainda, desenvolver programas que buscam a evolução dos colaboradores para uma função cada vez melhor no futuro. Diante desse contexto, o sub

subtópico a seguir aponta a relevância da organização, por meio do setor de recursos humanos, oferecer aos funcionários o T&D, garantido, assim, o seu desenvolvimento de competências e habilidades, além de promover a integração e adequação de cada um à necessidade da organização.

### 2.1.2 Treinamento e Desenvolvimento

De acordo com Dias (2012), a partir de meados do século XIX, com o objetivo de obter melhores resultados para se manter na competitividade do mercado de trabalho, a indústria buscou a qualificação de seus funcionários, que necessitavam de um treinamento pertinente, na função executada para suprir suas respectivas falhas e conseqüentemente fazer a entrega de um serviço ou produto de qualidade. Nota-se a necessidade das organizações desenvolverem e capacitarem seus recursos humanos para permanecerem competitivas.

Robbins (1999) nos traz a concepção de que as organizações são compostas por um grupo de pessoas com os mesmos objetivos. Por meio disso, seus esforços são direcionados para alcançar os objetivos estabelecidos pelas organizações.

Segundo Madruga (2018), o treinamento em uma organização é projetado e aplicado para que a pessoa aprenda algo em curto prazo e consiga aplicar na atividade que está exercendo, por exemplo, aprender um determinado programa e sistema. De acordo com Inácio (2018), são os talentos humanos, inovação e criatividade que as empresas contemporâneas buscam, além de tecnologia.

As pessoas nem sempre têm o conhecimento e habilidade suficientes para executar determinadas funções dentro de uma organização, em razão disso, Lima e Silva (2015) definem o desenvolvimento de pessoas como uma fila de crescimento com múltiplas fases, assim, sempre que um sujeito completa uma fase, ele está apto para iniciar um novo desafio para o seu desenvolvimento pessoal. Diante desse contexto, Gil (2007) considera esse processo uma influência na concepção do vínculo dos empregados com a organização, segundo as decorrências do sentimento de competência pessoal que os colaboradores exibem ao exercer uma tarefa solicitada.

Em síntese, o treinamento é muito específico e voltado para instruções e operações técnicas dos cargos, já o desenvolvimento está ligado ao nível gerencial em que serão desenvolvidos conceitos educacionais e filosóficos que prepara o funcionário para uma determinada atividade ou um determinado cargo futuro, por exemplo, um supervisor que tem o potencial para ser um coordenador, mas precisa desenvolver ou adquirir alguns pontos de



habilidades, atitudes e conhecimentos. O treinamento é um instrumento de capacitação de curto prazo, já que o objetivo é preparar o funcionário para exercer alguma atividade específica com excelência

Mendes (2015) completa que o treinamento muda a atitude das pessoas, criando entre elas um clima mais satisfatório, pois se sentem mais motivadas e aptas para suas atividades, deixando-as mais receptivas aos métodos de supervisão e gestão. Segundo Silva, Rothermel e Pereira (2016), as empresas que investem em treinamento justificam que existe uma necessidade de qualificar a mão de obra para aprimorar a atuação do funcionário e, assim, a organização ganha qualidade no serviço ou produto, elevando a lucratividade.

Na visão de Philips (1997), o treinamento tem função importante no desenvolvimento da organização e apresenta dados que podem ser analisados pelo departamento de recursos humanos para verificação do que está sendo aplicado no dia a dia da organização e conhecer as habilidades e dificuldades de cada indivíduo.

A partir desse contexto, Marchi, Souza e Carvalho (2013) consideram que o treinamento não é somente treinar um indivíduo para executar uma determinada tarefa, mas pensar de uma forma mais ampla, reconhecendo as habilidades e dificuldades apresentadas por ele e ajustá-las para a execução de uma determinada atividade de trabalho. O mundo está mais competitivo, o ambiente de trabalho cada vez mais mutante e a cada dia surgem novas tecnologias, novos métodos e processos de se realizar as atividades. Vai sobreviver quem tiver competências para realizá-las de acordo com essas novas exigências do mercado, sejam os indivíduos ou as organizações.

Boog e Boog (2006) esclarecem que, para pessoas e empresas sobreviverem e ganharem competitividade, mais do que nunca se torna evidente a relevância da educação, do treinamento e do desenvolvimento contínuo. Quanto melhor o nível do treinamento, melhor o resultado obtido na entrega do produto ou serviço prestado. Nesse cenário, Decenzo e Robbins (2001) afirmam que ao desenvolver o conhecimento, as pessoas, por conseguinte, contribuem para o crescimento e produtividade da empresa.

À vista disso, Milkovich e Boudreau (2000) afirmam que o funcionário pode receber a atribuição de funções mais qualificadas buscando o desenvolvimento da empresa em que atua. Sobre o desenvolvimento de pessoas na organização, Ruas, Antonello e Boff (2005) em seu estudo afirmam que esse se caracteriza pela busca de profissionais que consigam lidar com adversidades e desafios que advém do cotidiano e, dessa forma, possam ser enfrentados a fim de manter o objetivo traçado pela gestão.

Eboli (2004) acrescenta que junto aos desafios e crescimento da empresa, o profissional busca seu próprio acréscimo ao desenvolver as atividades com competências e habilidades, para que possa assumir novos desafios profissionais, ao contrário do que ocorre com o treinamento, que visa à prática da função exercida com aperfeiçoamento.

Conforme Leite *et al.* (2020) o desenvolvimento é notado depois do treinamento, visto que nele em que se avalia o crescimento do colaborador na empresa. Essa ferramenta visa o desenvolvimento pessoal do funcionário, ou seja, é uma ferramenta educacional. Por conta disso, o treinamento e desenvolvimento se alinham na busca pela capacitação dos indivíduos em uma empresa. Dalmau e Girardi (2015) acreditam que as empresas que estimulam, constantemente, o desenvolvimento humano irão concomitantemente atrair e reter esse capital e ao desenvolver os melhores profissionais, devem dispor de uma função estratégica de recursos humanos.

Milkovich e Bourdreau (2010) caracterizam o desenvolvimento como um processo de longo prazo que traz fatores motivacionais para os colaboradores, visto que isso se reflete no desenvolvimento de toda a organização. Portanto, a partir do T&D, os aspectos profissionais e pessoais são impactados por transformações. Mudam-se os comportamentos, abrem-se novos horizontes e se possibilita crescer e propagar atitudes mais positivas. A relevância da área de T&D para ganhar mais espaço dentro da empresa parece inquestionável.

Eboli (2014) discutiu que a mudança da T&D tradicional para a EC colocou o foco estratégico na formação de pessoal, que atualmente é um dos fatores importantes para o sucesso da gestão corporativa. Nessa linha de raciocínio, Carvalho e Nascimento (1997) explicam que os principais objetivos do treinamento de pessoal estão relacionados à busca por atender às mudanças econômicas, tecnológicas e sociais do mercado em que a empresa atua, exigindo a efetivação de planos de formação profissional que sejam flexíveis, dinâmicos e atualizados.

Dessa forma, o termo treinamento deixa de ser visto apenas como uma obrigação, e algumas organizações passam a vê-lo como um complemento, como um desenvolvimento para os profissionais que nelas estão inseridos, uma que está vinculado a sua produtividade e aperfeiçoamento (RAFAEL, 2017, p. 25).

Considerada como uma estratégia relevante para desenvolver talentos e potencializar a produtividade, a EC possibilita que todos os *stakeholders* que pretendem cooperar com projetos dessa natureza tenham um entendimento preliminar dos fatores importantes para a elaboração de um plano estratégico e consistente de uma empresa.

### 2.1.3 Surgimento da educação corporativa

Quartiero e Bianchetti (2005) explicam que o termo “educação corporativa” é utilizado desde a década de 1950, quando muitas empresas determinadas a se tornarem líderes empresariais na economia global lançaram a EC como ferramenta para alcançar vantagem competitiva no mercado, a General Eletric lançou a *Crotonville* em 1955, que emerge a partir de um conceito do discurso empresarial como uma possibilidade ao processo de aprendizagem contínua que tanto se espera do trabalhador, uma tentativa de preencher lacunas e descompassos causados pelos ensinamentos e pelas universidades que o capital julga tradicionais.

Aqui no Brasil, a EC apareceu no final do século XX, com junção coordenada pela gestão de pessoa e gestão de conhecimento, otimizando a estratégia organizacional para o desenvolvimento educacional de seus colaboradores, fornecedores e clientes com ampliação das competências individuais e organizacionais de capacitação (MEISTER, 1999).

Para Meister (1999), que é uma das precursoras da fase contemporânea do movimento, a EC é mais do que um processo é um trabalho em andamento e consiste em uma estratégia que as organizações adotam para educar seus funcionários, os seus colaboradores e parceiros. Segundo a autora, se trata de um processo relativamente novo, que aborda a EC como um guarda-chuva estratégico no qual os atores envolvidos serão educados, visando a estratégia da educação em consonância com o sistema de competência e culminando no processo de transformação da empresa. O papel da educação no ambiente organizacional é funcionar como um meio estratégico para atingir os objetivos das organizações, por meio do desenvolvimento das partes interessadas na empresa. A autora enfatiza que:

As empresas mais bem-sucedidas, ao invés de esperar que as escolas tornem seus currículos mais relevantes para a realidade empresarial, resolveram percorrer o caminho inverso e trouxeram a escola para dentro das empresas. Abandonaram o paradigma de que a educação seria um capítulo de responsabilidade social da empresa e passaram de forma muito pragmática a entender que o diferencial decisivo de competitividade reside no nível de capacitação em todos os níveis de seus funcionários, fornecedores principais, clientes e até mesmo membros da comunidade onde atuam (MEISTER, 1999, p. 9).

Com base no estudo de Meister (1999), a EC é uma iniciativa organizacional que visa garantir um processo contínuo e estruturado de aprendizagem vinculado ao objetivo estratégico e pode ser definida como um sistema de desenvolvimento de pessoa pautado pela gestão por competência, cujo papel é servir de ponte entre o aprimoramento pessoal e a estratégia.

Diante desse contexto de um novo ambiente empresarial, em que o desenvolvimento e a aprendizagem contínua são necessários em todos os níveis hierárquicos, as empresas passaram

a adotar sistemas educacionais que vão além do conhecimento técnico e instrumental, desenvolvendo atitudes, posturas e habilidades. A partir dessa tendência, o comprometimento das empresas com o desenvolvimento dos seus colaboradores se tornou uma grande vantagem e estratégia competitiva (MEISTER, 1999).

#### 2.1.4 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 nas próximas décadas, e o Brasil não foge à regra. Além disso, enfatiza a importância de estimular a reflexão sobre o conceito de EC baseada na gestão por competências humanas.

Nesse contexto, há uma perspectiva de Moscardini e Klein (2015) que acrescenta a necessidade da EC superar a simples visão de treinamento e transferência de conteúdo, evoluindo para o conhecimento pela prática, a interatividade, a criação e o compartilhamento de conhecimento organizacional.

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.

Nesse sentido, D'Ambrósio (1999) comenta que a educação busca reproduzir o conhecimento que já existe, conduzindo o indivíduo a pensar sob novas óticas, perspectivas e pensamentos, conseqüentemente produzindo o novo. Os trabalhadores necessitam construir e alcançar conhecimento ao longo da sua vida profissional e não ficar paralisados nas salas de aula no período de aprendizado. Assim, é importante que haja o interesse da busca de conhecimento contínuo no ambiente de trabalho.

A EC é um meio de formalizar e promover a aprendizagem contínua, as práticas educacionais que ocorrem dentro da empresa, conforme relatam Quartiero e Cerny (2005), são formas dessa aprendizagem e conseqüentemente levam à aquisição de novas competências vinculadas aos objetivos da empresa.

Por outro lado, segundo Luz (2010), mediante a crise econômica dos anos de 1970, a tendência foi traçar objetivos em comum com a economia e a educação para melhorar o aumento de produção e qualidade da empresa. Segundo a autora, nesse período houve uma mudança no modelo do processo de trabalho que se baseava no fordismo-taylorismo, por meio de práticas

de produção em série, passa ser substituído por um tipo de trabalhador que estaria mais envolvido na produção. Essas mudanças contribuíram para o surgimento da 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, nas gestões de recursos humanos e em especial no setor de T&D, elas têm feito com que as organizações se deparem com inovação e métodos de gestão do conhecimento cada vez mais avançados.

Eboli (2004) em seu estudo procurou apresentar o cenário no qual a EC era transmitida no Brasil, dividindo-a em sete grandes princípios, conforme o quadro 1 especifica.

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

Competividade	No aspecto de melhorar a forma de 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 numa ampla aldeia de informações que vão ajudar a organização a ser mais competitiva e trabalhar melhor com seu mercado.
Disponibilidade	A educação tem que estar disponível a qualquer hora, 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 tem que melhorar a vida da sociedade e ter um aspecto ligado ao cidadão, ou seja, como os conteúdos vão trabalhar com aquela comunidade na qual a organização está inserida, cidadania é um aspecto forte que diferencia Educação Corporativa e treinamento.
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	Nesse fator 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 ser comercializáveis objetivando uma estrutura equilibrada para que quando organização se deparar com o primeiro embate, não tenha o risco de desaparecer.
------------------	--

Fonte: Adaptação de Éboli (2004).

Para Eboli (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.

A partir dessa reflexão, para que os princípios se tornem ação prática, são necessárias algumas escolhas práticas, como o envolvimento dos líderes empresariais, modelo de gestão da empresa e a estrutura, capazes de gerar comportamento coerente com a estratégia selecionada. Esses sete princípios fornecem métodos conceituais para a concepção, implementação e análise de projetos de EC implementados em organizações em geral e estabelecem uma relação dos objetivos da organização que podem ser atingidos por meio do aperfeiçoamento das qualificações dos funcionários que ali atuam (EBOLI, 2004).

Para Rocha-Pinto *et al.* (2006), a EC objetiva que o trabalho e o processo de aprendizagem andem lado a lado, visto que um precisa do outro para se desenvolver e manter a empresa competitiva na visão global do mercado de trabalho. Assim, reforça-se a necessidade da educação continuada no ambiente corporativo.

Para Mariotti (1999), as empresas que desejam ser competitivas no mercado de trabalho devem buscar a educação continuada, mesmo sabendo que é um processo longo e que enfrentará desafios para mudar a cultura mental de sua organização, pois é um meio sustentável para alcançar o resultado que ela deseja obter. Na concepção de Simioni e Companhia (2011), a educação corporativa é mais do que um treinamento dentro da empresa, é um meio de desenvolvimento intelectual da organização e de seus respectivos funcionários com o objetivo de mantê-la competitiva no mercado e melhorar sua produtividade.

Eboli (2014) aborda que a compreensão dessas questões relacionadas à EC pode ajudar todos os interessados em projetos dessa natureza a ter uma compreensão inicial do que significa vislumbrar e implementar um sistema de educação abrangente e estratégico e considerar os princípios e padrões orientadores para desenvolver um sistema consistente e plano estratégico de alto nível.

O Sistema de Educação Corporativa se consolida e evolui cada vez mais, o meio de passar o conhecimento dentro da organização, segundo Simioni e Companhia (2011), denomina-se aprendizagem organizacional. A forma como ele se dá é um dos diferenciais da

organização, pois permite que o conhecimento seja aplicado de maneira rápida para o público pertencente à organização.

Vieira e Francisco (2012) destacam que as empresas buscam ser manter produtivas e competitivas investindo no seu capital intelectual alinhado aos seus objetivos e estratégias. Dentro desse contexto, o que mais se espera é que a EC contribua para a competitividade dentro das organizações. Os autores infatizam que a educação anterior adotadas pelas universidades não atendia à demanda do mercado de trabalho. Assim, as organizações observaram que era preciso desenvolver programas de aprendizagem alinhados com suas estratégias. Essa ausência de formação levou à criação das universidades corporativas.

Segundo Eboli (2004) foi nesse cenário que surgiu a ideia da Universidade Corporativa (UC) como eficaz veículo para alinhamento e desenvolvimento dos talentos humanos de acordo com as estratégias empresariais.

#### 2.1.5 Universidade corporativa

As UCs surgiram dos centros de treinamento e desenvolvimento, segundo os autores Castro e Eboli (2013), que observaram a dificuldade de conseguir determinados perfis profissionais que exigiam melhor formação para executar melhor determinadas funções. Eboli (2004) buscou compreender o contexto de surgimento e a dinâmica das ECs, pois é um assunto que merece ser debatido e revolucionou a forma de capacitar as pessoas. Trata-se de uma medida que influencia o sistema educacional e a geração de conhecimento dentro de uma sociedade.

Para Meister (1999), a educação proporcionada pelas instituições de ensino superior não era suficiente para suprir as necessidades de qualificação que as organizações exigem. Assim, a expressão de UC surge para suprir esse déficit. Por outro lado, há também a necessidade da permanência e continuidade do aprendizado nas organizações, o que reforça a necessidade da implementação dessas universidades.

Observa-se que existem dúvidas acerca do conceito de Educação Corporativa com Universidade Corporativa. É bom esclarecer que a UC, segundo Eboli (2004), está mais voltada para um centro de treinamento direcionado para determinado cargo, enquanto a EC, segundo Mundim e Ricardo (2004), trata de investir no capital intelectual da empresa de forma a obter vantagem competitiva. Assim, a Universidade Corporativa é uma estratégia da Educação Corporativa.

Allen (2002) comenta que a UC é um meio de auxiliar a empresa a alcançar sua missão

por meio de exercícios de aprendizagem próprios e do indivíduo. Essa expressão sugere uma alternativa para as instituições de ensino superior, considerando a frustração com sua qualidade e conteúdo. Para Vergara (2000), as UCs estão voltadas para a prática do exercício do trabalho, enquanto as universidades tradicionais estão voltadas para os estudos de tese.

Para Meister (1999), a UC é um meio de integrar os *stakeholders*, ou seja, as partes interessadas envolvidas na empresa, reforçando o conceito de incluir os elementos internos e externos e visando cumprir as estratégias da organização. Isso permite aumentar e sustentar a vantagem competitiva mediante outras empresas no mercado.

Eboli (2004) aponta que a UC se tornou um ambiente propício para novas formas de aprendizado na organização e que a tecnologia foi um importante aliado que permitiu agilizar o ensino. Dentro desse contexto, Weinstein (2000) enfatiza que o aprendizado deve ser de fácil acesso. Isso demonstra a importância das UCs, visto que o ensino virtual possibilita o aprendizado em qualquer lugar e horário. O acesso às informações pode ser compartilhado por todos os colaboradores, permitindo o aprendizado simultâneo e de grande escala dentro da organização.

Souza (1999) enfatiza que trazer o processo de aprendizagem para dentro da empresa favorece competitividade no mercado de trabalho. Além disso, o autor reforça o conceito de que a propagação das UCs é um meio estratégico das grandes empresas se desenvolverem através do aperfeiçoamento contínuo dos seus talentos internos e externos.

Uma das UCs no Brasil é a da Volkswagen, segundo Eboli (2004), cujo programa educacional foi inspirado na empresa AUTOUNI, a UC da Volkswagen na Alemanha. O autor relata que a primeira experiência de implantação de UC foi a da Academia Accor, em 1992. Logo após, foram divulgadas a Universidade Martins do Varejo em 1994, a Universidade Brahma em 1995 e a Universidade do Hambúrguer, do McDonald's em 1997. Há registros de que por volta de 10 empresas constituíram suas UCs na década de 1990.

Muitas empresas brasileiras ou multinacionais já implementaram esse sistema educacional, como o Banco do Brasil, Banco Itaú, Caixa Econômica Federal, Volkswagen, entre outras. Assim, as UCs já são um meio de aprendizado aprovado nessas e em outras empresas, tendo sua implantação em crescimento expressivo.

Por outro lado, há de se estimular a promoção de cursos voltados para práticas do dia a dia profissional do trabalho nas instituições de ensino. No relato de Vergara (2000), os cursos das instituições de ensino superior não suprem as necessidades das organizações. Assim, apesar de existirem o curso de Master in Business Administration (MBA) e o mestrado profissional *stricto sensu*, eles não parecem ser suficientes para as empresas.



Na seção a seguir são apresentados dados sobre as diferenças do mestrado profissional e o mestrado acadêmico.

## 2.2 Mestrado

Júnior e Maciel (2005) especificam que o mestrado é considerado um curso de pós-graduação *stricto sensu*. Ainda segundo o parecer do Conselho Federal de Educadores - CFE nº 977/65:

A pós-graduação *stricto sensu* (integrada pelo mestrado e doutorado) é constituída pelo ciclo de estudos regulares em seguimento à graduação e que visam desenvolver e aprofundar a formação adquirida nos cursos de graduação e conduzem à obtenção de grau acadêmico (JÚNIOR e MACIEL, 2005, p. 119).

O programa de pós-graduação brasileiro compreende: o mestrado acadêmico, o mestrado profissional e o doutorado. Contudo, nosso principal propósito é discorrer sobre o universo conceitual relacionado ao mestrado no Brasil.

### 2.2.1 Mestrado profissional e mestrado acadêmico: diferenças e desafios

Para pontuar as diferenças entre o mestrado profissional e o mestrado acadêmico, é válido observar o resultado produzido a partir de cada curso. Entende-se que para tal esclarecimento é necessário consolidar as definições de mestrado profissional e acadêmico, com vistas à compreensão dessas duas modalidades.

Por muito tempo, houve resistência de aceitação da modalidade de mestrado profissional, considerando a existência do mestrado acadêmico. Muitos não entendiam seu diferencial e sua aplicabilidade. Segundo Fischer (2005), o mestrado acadêmico foi valorizado por muito tempo, sendo considerado o responsável pela produção de pesquisa, o que facilitou a rejeição ao modelo de mestrado profissional. Para entender melhor esse contexto, autores dialogam de forma que possam descrever as diferenças das duas modalidades de mestrado no que tange ao conceito, perfil dos candidatos e avaliação da CAPES.

Com relação ao conceito, a principal diferença entre as duas modalidades está no resultado esperado. Bareham, Bourner e Ruggeri-Stevens (2000) relatam que o mestrado acadêmico visa à construção de pesquisadores em profissão, enquanto o mestrado profissional está voltado para a formação profissional dos que atuam com uma postura de pesquisa, ou seja, com pensamento reflexivo.

Assim, o resultado da pesquisa do mestrado profissional está voltado para a

aplicabilidade e desenvolvimento das organizações, ou seja, do mercado de trabalho, enquanto o resultado produzido pelo mestrado acadêmico não necessariamente precisa ser aplicado, uma vez que pode ser voltado para a produção de conhecimento.

A partir de tais características, Ribeiro (2005) indica que há uma diferença no perfil do candidato dessas duas modalidades, pois o mestrado acadêmico é focado na formação de um pesquisador, nos estudos de uma pesquisa específica e não há muita preocupação com sua aplicabilidade. Por outro lado, apesar do mestrado profissional também ser direcionado aos estudos de uma pesquisa específica, ele está voltado a sua aplicabilidade no mundo do trabalho.

Dentro desse contexto, Banerjee e Morley (2013) comentam que o mestrado profissional tem a capacidade de formar um profissional com poder reflexivo e com potencial de aplicar o conhecimento adquirido durante a pesquisa, o que auxilia a solucionar desafios dentro da organização.

Segundo Marques (2017), o mestrado profissional proporciona o estudo científico de muitos profissionais que têm interesse pelo estudo e não podem se afastar de suas atividades de trabalho no decorrer do curso. Destaca-se nesse cenário o servidor público, que tem tido essa experiência e respectiva aplicabilidade no seu ambiente de trabalho.

No que tange à avaliação da CAPES, comparando o mestrado profissional com o mestrado acadêmico, ambos os cursos apresentam o mesmo grau de titulação, incluindo o exercício da docência com validade nacional (CAPES, 2021).

### 2.2.2 Mestrado profissional no Brasil

O mestrado profissional surgiu no Brasil para suprir a necessidade de mão de obra que oferecesse um diferencial para o mercado de trabalho. A busca junto à teoria científica e sua aplicabilidade na prática do dia a dia do trabalho é um diferencial que o mestrado profissional pode proporcionar, relata Ribeiro (2005).

Segundo Fischer (2005), 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 curso surge de forma mais explícita no ano de 1998, por meio da portaria nº 80/1998, elaborada pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES (BARROS, VALENTIM, MELO, 2005).

A Capes é um órgão ligado ao Ministério da Educação que atualmente representa o órgão responsável pela criação, expansão e até mesmo fechamento dos cursos de mestrado e doutorado das universidades, sendo que a cada três anos, essa instituição se encarrega de avaliar

com bastante critério alguns pontos fundamentais de cada instituição, tais como estrutura física e produção, ou seja, atuação e desempenho do corpo docente e discente além de fiscalizar as instituições de ensino superior, bem como fomenta outros programas, como é o caso de bolsas, entre outros auxílios ampliação das linhas de pesquisa. (Portal Monografia BrasilEscola, c2022).

Com base no que dispõe Fischer (2005), na década de 1990 a CAPES expôs o mestrado profissional, 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 é um meio de capacitação profissional por intermédio do estudo científico que busca atender a dois desafios: o crescimento dos cursos de pós-graduação e a demanda provinda dos setores público e privado.

Ribeiro (2005) explica que o mestrado na modalidade acadêmica e a especialização *lato sensu* não conseguem atender às necessidades do mercado de trabalho e isso também serve para justificar o surgimento da modalidade profissional. O autor também explica melhor o papel do mestrado profissional, destacando a importância do pesquisador usufruir do fruto da sua pesquisa e conseqüentemente ser um consumidor privilegiado, o que o ajudará em sua formação profissional.

No diálogo com foco nas práticas de trabalho, Gatti (2014) enfatiza que o mestrado profissional permite melhoria na qualidade do trabalho, pois possibilita estudar o funcionamento como um todo da sua execução. Corroborando, Marques (2017) comenta que o mestrado profissional auxilia principalmente profissionais que não podem deixar de trabalhar durante o andamento do curso, destacam-se os servidores públicos, já que há algumas empresas públicas que investem nessa modalidade de desenvolvimento para seus respectivos funcionários.

O surgimento de dúvida é comum ao abordar a diferença entre mestrado acadêmico e mestrado profissional, conforme expõe Fischer (2005), e se percebe que o mestrado profissional é algo discutido recentemente em comparação com o mestrado acadêmico. Isso é justificável, pois no ano de 1960 houve o desenvolvimento do primeiro curso de mestrado acadêmico, modalidade *lato sensu*, enquanto a consolidação e propagação do curso do mestrado profissional na modalidade *stricto sensu* ocorreu nos anos posteriores, na década de 1990.

O próximo subtítulo, o Mestrado Profissional em Administração (MPA). Trata-se de um assunto que oportuna aos egressos ampliarem seus conhecimentos para atuar em um organizacional com foco e inovação. Além do mais, é preciso considerar que, no Brasil, desde o início da pós-graduação, predominou o mestrado acadêmico, dificultando o desenvolvimento do curso de mestrado profissional.

### 2.2.3 Mestrado profissional em administração

Segundo Andrade, D'Ávila e Oliveira (2004), o MPA nasceu em 1998, após a regulação do curso pela CAPES, vinculado ao Núcleo de Pós- Graduação em Administração (NPGA) da Universidade Federal da Bahia (UFBA).

Ao tratar especificamente dos MPAs, segundo Ruas (2003), há uma questão em torno deles e do MBA, pois ambos são voltados à formação com alta qualidade para profissionais que atuam no mercado de trabalho. O MBA está categorizado como *lato sensu*, enquanto o MPA é caracterizado como *stricto sensu*.

As nomenclaturas similares de ambos os cursos podem gerar confusão e dificuldade na diferenciação, sobre isso Wood Jr. e Paula (2004) reforçam que o MPA transita no âmbito do MBA e do mestrado acadêmico. Um dos pontos críticos abordado pelos autores é o tempo de dedicação ao curso e a manutenção do vínculo com a empresa em que se trabalha. O MPA exige da parte do aluno muitas pesquisas e preparo e caso a empresa em que atua não possa oferecer essa flexibilidade para realização de seus estudos, isso implicará no resultado do desenvolvimento do trabalho.

Wood Jr. e Paula (2004) elencaram uma série de artefatos que contribuíram para o desenvolvimento do MPA, já que se trata de um curso focado em lidar com os desafios organizacionais. Na concepção dos autores, esse curso busca, por meio de iniciativas específicas, engajar o aluno no ambiente de trabalho.

Nesse sentido, destacam-se alguns fatores, como a adaptação da matriz curricular do curso conforme a realidade do perfil do discente, o que permite que essa caracterização seja algo diferencial do MPA.

Assim, de acordo com os autores citados, é notório observar que o MPA é um curso que não exige dedicação exclusiva por parte do estudante, proporcionando a manutenção do seu vínculo de trabalho. Nesse sentido, o título a seguir apresenta uma discussão sobre as empresas que buscam experiência transformadora, tanto no âmbito profissional quanto no mercado competitivo, em parceria com as instituições de ensino, objetivando oferecer aos seus funcionários aprendizagem e desempenho profissional permitindo que venham interagir e ter relação com pessoas e profissionais de diferentes expertises e experiência profissional.

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

Com um mercado cada vez mais globalizado, as organizações se conscientizaram da necessidade de investir nessa parceria com as instituições de ensino, objetivando a qualificação de seus funcionários e considerando 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).

À medida que a parceria cresce, amplia a qualificação dos funcionários e a evolução em sintonia com o mercado competitivo promove no âmbito da EC profissionais integrado aos objetivos, desenvolvimentos e metas da empresa. De acordo com Pham e Saito (2019), as empresas entendem que investir na maximização do desenvolvimento de habilidades e conhecimentos teóricos amplia o potencial de produtividade do funcionário em consonância com as expectativas e necessidades do mercado de trabalho.

A parceria ativa pode ser exercida por meio de diversas instituições de ensino, como as parcerias buscadas pelo PPGE/UFRRJ. “Uma das políticas de aprimoramento do corpo docente adotado pelo PPGE tem sido o incentivo à busca de parcerias institucionais com outros programas e/ou centros de pesquisa [...]” (PPGE, 2022a, p. 1).

O PPGE, além das turmas de ampla concorrência, promove a qualificação e formação em nível de pós-graduação *stricto sensu* na modalidade mestrado profissional para colaboradores e servidores efetivos de diversas instituições, sejam de natureza pública ou privada (UFRRJ, 2022a). As parcerias ativas são consideradas uma opção estratégica com objetivo de promover a qualificação e a aprendizagem corporativa, que vai ao encontro das exigências contemporâneas do mercado competitivo e gestão de pessoas.

As vantagens da parceria de forma ativa culmina em funcionários que passam a exercer um papel de protagonista e menos passivo dentro da empresa por meio de uma percepção realista e profissional, essa parceria com as instituições de ensino é impulsionada pela inovação. Para Gallouj e Weinsten (1997), o mercado de trabalho valoriza a prática e disseminação da inovação e o seu protagonismo no desempenho das atividades de serviço, elevando o padrão da inovação nesse setor. Schwab (2019), porém, alerta que inovar não é um processo simples, é socialmente muito complexo e é necessário que no meio dessa parceria exista o mínimo de controle nas mudanças que serão provocadas, com o objetivo de acompanhar o impacto intelectual que será causado.

A contribuição das universidades com as empresas culmina em profissionais altamente capacitados, gerando um campo aberto em que é possível produzir novos meios de uni-las e dos inúmeros benefícios e vantagens, por exemplo, a evolução da educação; crescimento da empresa no mercado competitivo; localização de melhores talentos; qualificação profissional; conectar a empresa com a universidade.

Garcia e Suzigan (2021) acreditam que,

Nesse contexto, a universidade é parte integrante do sistema de inovação de qualquer país. Em geral, as universidades combinam funções de formação e de qualificação de mão-de-obra, com atividades de pesquisa avançada básica e aplicada, além da transferência e difusão dos novos conhecimentos para a sociedade. Além disso, diversas sinergias podem ser identificadas entre as atividades da universidade. Por exemplo, os conhecimentos adquiridos na universidade pelo pessoal qualificado que trabalha na indústria representam um canal fundamental de transferência desses conhecimentos da universidade para as empresas. Além disso, esses profissionais qualificados exercem papel muito importante no estabelecimento de relações entre os pesquisadores acadêmicos e os cientistas industriais (GARCIA, SUZIGAN, 2021, p 5).

A parceria universidade-empresa representa uma estratégia importante pela qual o conhecimento gerado pela formação acadêmica é transferido para o domínio da empresa. Muitas empresas consideram a manutenção de relações de colaboração com a universidade mais valiosa do que as formas de comercialização, uma vez que tendem a fomentar processos mais densos de aprendizado em ambos os parceiros.

Além disso, as rendas das atividades de colaboração são muitas vezes mais elevadas para a universidade do que a remuneração gerada pela comercialização da propriedade intelectual. A interação universidade-empresa pode ser representada por instâncias de colaboração entre diferentes organizações, que têm o papel de vincular universidades e outras organizações, em especial empresas. A busca por parceiros acadêmicos pode envolver uma contrapartida financeira ou outros tipos de benefícios econômicos (PERKMANN *et al.*, 2013).

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 *strictu sensu*. Por exemplo, os parceiros acadêmicos podem oferecer sua experiência para prover novas ideias sobre questões de inovações e aprendizagem.

Destarte, para melhor compreensão de todo desenvolvimento da presente dissertação, a metodologia de pesquisa destina-se a descrever todo o processo de definição e análise de dados.

### **3 METODOLOGIA**

O método utilizado estabeleceu como norte o problema de pesquisa que visa atingir o objetivo da mesma com as informações sobre sua caracterização quanto à natureza, abordagem e o contexto da pesquisa. Além disso, o esclarecimento de como se deu a seleção do objeto de estudo, a coleta e análise dos dados e os sujeitos de pesquisa.

#### **3.1 Delineamento e Caracterização da Pesquisa**

A pesquisa descreveu o processo de convênio do PPGE/UFRRJ com as empresas parceiras. Adotou-se uma abordagem qualitativa, uma vez que nela há a possibilidade de investigar uma questão utilizando o significado dado pelo grupo de indivíduos referente ao problema levantado (CRESWELL, 2014).

De acordo com Flick (2009), esse tipo de pesquisa parte de uma abordagem investigativa para entender o mundo externo e fatores internos que nele refletem. Isso permitirá um pensamento reflexivo e interpretativo sobre o resultado dessa pesquisa.

Para Godoi (2006), o pesquisador busca as experiências compartilhadas para evidenciar o projeto da pesquisa. Isso significa que quanto mais se permite ao indivíduo pesquisado expor sua opinião, mais respostas serão conquistadas e isso se refletirá no resultado da pesquisa. Esse é imprevisível, visto que a pesquisa qualitativa é voltada para compreender e interpretar o comportamento e as expectativas do indivíduo dentro de um grupo de pessoas selecionadas.

Rohmann (2000) comenta que a pesquisa qualitativa busca alcançar objetivos livres de pressupostos ou opiniões pessoais do pesquisador. Segundo Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem. Seguindo essa linha de raciocínio, Vieira e Zouain (2005) afirmam que a pesquisa qualitativa atribui importância fundamental aos depoimentos dos atores sociais envolvidos, aos discursos e aos significados transmitidos por eles. Nesse sentido, esse tipo de pesquisa preza pela descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que o envolvem

Quanto aos fins, a pesquisa é de natureza aplicada e cunho descritivo que de acordo com Gil (2010), a natureza se diz aplicada por buscar resolver problemas concretos, com vistas à aplicação em uma situação específica. Como os setes princípios de sucesso da educação corporativa estão sendo trabalhados no processo de parceria entre mestrado profissional em

gestão estratégica e as empresas parceiras. A pesquisa se enquadra como descritiva, segundo Gil (2017), tem como objetivo principal levantar as opiniões e crenças de um grupo selecionado, fruto de levantamento de dados que não possuem características estatísticas, mas de análise interpretativa. Segundo o mesmo autor, algumas ferramentas utilizadas para a coleta de dados são o questionário e a observação sistemática.

Silva e Menezes (2005) pontuam que a pesquisa descritiva está voltada à interpretação dos dados levantados em relação ao objeto de estudo. Assim, ela não está apenas na descoberta, mas tem como objetivo o processo, a interpretação e o resultado da análise dos dados. Portanto, os instrumentos de coleta de dados devem ser bem estruturados para que se possa chegar a uma boa análise através da

### **3.2 Sujeitos da Pesquisa**

O estudo objetivou como meta dois grupos: no primeiro grupo estão as empresas IFRJ, CODEMAR e o IFAM que serão representadas pelos gestores de RH. O segundo está voltado para a instituição de ensino UFRRJ representada pelos coordenadores PPGE/UFRRJ. As empresas parceiras junto à instituição de ensino UFRRJ contemplaram, por meio do PPGE, duas turmas fechadas para o IFRJ em 2017 e 2018, uma turma fechada para a CODEMAR em 2020.1 e uma turma fechada para o IFAM em 2020.2, totalizando quatro turmas do curso. Serão, assim, investigados o seguintes sujeito: as parcerias firmadas para as quatro turmas fechadas.

- Gestores de Recursos Humanos referentes às empresas que firmaram parceria com o PPGE/UFRRJ. Nesse caso, as empresas parceiras são: o IFRJ, IFAM e CODEMAR;
- A coordenação do PPGE/UFRRJ.

Após a apresentação dos sujeitos selecionados, o próximo passo foi delimitar a forma de coleta de dados para auxiliar na pesquisa.

### **3.3 Coleta de Dados**

Segundo Vergara (2012), os critérios básicos para detalhar a metodologia da pesquisa se dão quanto aos fins e aos meios. Utilizou-se para a coleta de dados procedimento técnico bibliográfico e pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica, para Appolinário (2011), tem



como objetivo a revisão de literatura de um determinado tema, ou contexto teórico.

Fachin (2017) define que a pesquisa bibliográfica proporciona o saber fundamentado através de dados secundários, ou seja, se realiza pesquisas através de livros, artigos técnicos, entre outros que estejam relacionados ao problema de pesquisa, além de exigir uma boa organização dos resultados obtidos na busca.

Lakatos e Marconi (2021) explicam que o procedimento técnico de pesquisa bibliográfica é o mais comum, estando praticamente presente em todos os trabalhos de conclusão de curso, tem caráter predominante teórico ao qual se busca desvendar os relacionamentos entre conceitos, ideias e característica de um objeto. Realiza-se a comparação a partir de vários ângulos diferentes sobre o mesmo problema, nesse contexto o pesquisador amplia as informações sobre o assunto e através dessas informações os resultados são comparados e interpretados chegando à conclusão além de possuir subsídios que contribui com respostas necessárias para se alcançar os objetivos do trabalho.

Para Treinta et al. (2011) a pesquisa bibliográfica destina-se a buscar publicações primárias e secundárias para realizar o processo de inclusão e exclusão dos autores selecionados objetivando analisar tudo o que já foi publicado sobre o assunto, nesse sentido a busca é realizada através das palavras-chave, período de ano da publicação, tema e objetivos.

A pesquisa bibliográfica facilita o planejamento e desenvolvimento acerca do tema em questão além de ampliar o conhecimento em relação ao problema da pesquisa, direcionado ao termo de mestrado e EC para buscar compreender a parceria entre as empresas parceiras e o PPGE/UFRRJ. Para além disso, a pesquisa bibliográfica tem como objetivo a elaboração de um instrumento de coleta de dados, que permitirá, nesse caso, ter subsídios suficientes para a elaboração do roteiro de entrevistas semiestruturadas.

Buscando privar pela saúde e bem-estar dos participantes a melhor opção para a realização foi através da ferramenta de videoconferência com data e horário marcado, conforme a disponibilidade do entrevistado. Isso permitiu atingir os dois públicos de pessoas que estão situados geograficamente distantes da entrevistadora, visto que esta reside em Maricá - RJ. Ressalta-se que os sujeitos da pesquisa já foram citados, as empresas parceiras que estão situadas no estado do Rio de Janeiro e em Manaus - AM: IFRJ, IFAM e CODEMAR e a coordenação do PPGE/UFRRJ, localizado em Seropédica - RJ.

Todos os entrevistados assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), atestando a sua participação voluntária, autorização de uso das informações obtidas e conscientização sobre a confidencialidade e garantia de anonimato das respostas. Os sujeitos da pesquisa foram dimensionados em: três Gestores de Recursos Humanos do IFRJ, 2017 e

2018, IFAM, 2020 da CODEMAR, 2020, a coordenação do PPGE/ UFRRJ no período de 2017 a 2021.

Para inclusão dos participantes se estabeleceu os seguintes critérios: fazer parte da empresa como gestor ou ex-gestor ou ser indicado pelo gestor do momento para representá-lo; estar em atividade no momento da coleta; estar no quadro da referida organização e consentir em participar da pesquisa. No que concerne aos critérios de exclusão, não participaram da pesquisa profissionais aposentados e os que se recusaram a participar do estudo.

As entrevistas seguiram um roteiro semiestruturado, conforme os Apêndices B e C, composto de questões de identificação do perfil do entrevistado e questões a serem investigadas quanto ao conteúdo desejado referente aos dois grupos de pessoas, a saber:

- a) Gestores das empresas parceiras com as quais o PPGE firmou contrato. Nesse caso, a entrevista foi aplicada no IFRJ, CODEMAR e IFAM, com a finalidade de observar o motivo que os levou a escolher o curso de mestrado profissional para capacitação dos seus servidores e identificar o funcionamento da área de EC nas empresas parceiras à luz das teorias dos sete princípios de sucesso. Além disso, a mesma busca compreender o motivo de selecionar a instituição de ensino UFRRJ, como se deu o diálogo para firmar a parceria e quais são as expectativas da empresa com a formação dos seus funcionários no PPGE.
- b) A coordenação do PPGE/UFRRJ. A entrevista objetivou obter informações sobre os motivos que levaram a instituição de ensino a firmar o convênio com empresas parceiras. Identificar como se deu o diálogo entre elas e quais são as expectativas e lições aprendidas ao firmar esse tipo de parceria.

Após o registro das entrevistas e a exploração de dados foi realizado a análise dos dados obtidos.

### **3.4 Análise dos Dados**

Segundo Vergara (2012), a análise de conteúdo é considerada uma técnica para tratamento de dados que busca compreender a descrição de significados dos dados coletados pelos pesquisadores sobre um determinado tema. Os resultados e os dados obtidos a partir das entrevistas foram tratados segundo a técnica da análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), cuja análise está dividida em três momentos que são especificados a seguir por Machado (2021):

- a) Pré-análise: nesta fase, devemos 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; formular hipóteses e objetivos e preparar o material.
- b) Exploração do material: dentro desta fase, temos as etapas de codificação e categorização do material. 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. Para selecionar as unidades de contexto, deve-se levar em consideração o custo e a pertinência. Também deve ser feita a enumeração de acordo com os critérios estabelecidos anteriormente. A enumeração pode ser feita através da presença (ou ausência), frequência ponderada, intensidade, direção, ordem e co-ocorrência (análise de contingência). Depois da codificação, deve ser feita a categorização, que seguirá algum dos seguintes critérios: semântico, sintático, léxico ou expressivo.
- c) Tratamento dos resultados obtidos e interpretação: a interpretação dos resultados obtidos pode ser feita por meio da inferência, que é um tipo de interpretação controlada. Para Bardin (2011, p. 133), a inferência 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, aqui é preciso atentar-se para: o emissor ou produtor da mensagem; o indivíduo (ou grupo) receptor da mensagem; a mensagem propriamente dita e o médium, 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. No que tange ao método selecionado para pesquisa, traçamos os riscos com o intuito de mitigá-los e corrigi-los, com o propósito de obter uma melhor coleta de informações e, conseqüentemente, uma melhor análise.

A exploração do material é realizada por meio da técnica de interpretação das transcrições das respostas das entrevistas, identificando as ideias de cada resposta de cada entrevistado. O mesmo acontece com os dados levantados na pesquisa bibliográfica, por meio da técnica de codificação, classificação e categorização (BARDIN, 2011).

### **3.5 Limitações do Método Selecionado Para a Pesquisa**

De acordo com Gil (2008), a entrevista feita por meio de roteiro semiestruturado apresenta algumas limitações, pois podem acontecer dificuldades, como:

- Disponibilidade de tempo e motivação, ou seja, a boa vontade do entrevistado em dar informações necessárias;
- Fornecimento de respostas falsas, determinadas por razões conscientes (por exemplo, medo ou não querer desagradar algum gestor);
- Envolver, geralmente, número relativamente pequeno de perguntas, pois entrevistas com muitas perguntas apresentam alta probabilidade de não serem respondidas, por se tornar um processo exaustivo para o entrevistado.

Todas essas limitações, de alguma forma, intervêm na qualidade das entrevistas. No entanto, em função da flexibilidade própria da entrevista, muitas dessas dificuldades podem ser contornadas. Um outro fator que pode ser considerado limitante são os sujeitos da pesquisa, pois ocupam cargos públicos, os quais podem sofrer mudanças, como transferência de unidades, desligamento da empresa ou mudança de cargo, que podem gerar impacto no resultado da pesquisa. Além disso, é considerada limitante a ausência de material bibliográfico que possua profundidade sobre o assunto mestrado profissional. Destacamos que todas as limitações foram analisadas e contornadas com o objetivo de superá-las. Assim, a próxima seção apresenta os atores que compõem o resultado da pesquisa constituído por dados relevantes.

Ao final da desta dissertação foi desenvolvido o produto tecnológico ao qual culminou em um relatório técnico conclusivo objetivando o acesso a um histórico completo sobre os dados coletados objetivando contribuir para o fornecimento de informações que incidem diretamente na percepção do servidor e na sua opinião mais variada sobre a EC e dessa forma a organização poderá realizar análises assertivas e construir ótimos planos de ação no âmbito da EC.

## 4 RESULTADO DA PESQUISA

A partir dos dados coletados através do roteiro de entrevista semiestruturada, acordados com as pesquisas bibliográfica e de campo foi possível analisar e dessa forma se obtém os resultados da pesquisa.

Com o intuito de preservar a identidade dos participantes, foram criados nomes fictícios para os voluntários entrevistados na pesquisa. Para facilitar o entendimento na identificação dos sujeitos entrevistados, segue abaixo a correlação dos entrevistados e sua respectiva empresa

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

Nome Fictício	Empresa	Cargo
Antônio	PPGE/ UFRRJ	Gestor
Maria	PPGE/ UFRRJ	Gestor
Bianca	PPGE/ UFRRJ	Ex-gestora
Geferson	Empresa Conveniada (EP1)	Gestor
Antônia	Empresa Conveniada (EP2)	Gestor
Gabriel	Empresa Parceira Conveniada (EP3)	Gestor
Rita	Empresa Parceira Conveniada (EP3)	Ex-gestora

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Nesta seção, serão apresentados os resultados da pesquisa por meio de quatro categorias, expostas a seguir.

### 4.1 PPGE/UFRRJ - Motivos Para a Realização do Convênio Com as Organizações

Esta categoria apresenta a análise e os motivos que levaram o firmamento do convênio entre o PPGE/UFRRJ e as empresas parceiras. Dessa forma, foram investigadas questões que pudessem compreender o intuito dessa parceria.

Foram investigados, inicialmente, os motivos que levaram o PPGE a fazer esse tipo de parceria. Em consonância com o assunto, Eboli (2004), relata a importância do investimento na EC, o qual resulta em compreender os principais recursos e planejamento financeiro que visam atingir a sustentabilidade do programa.

Moscardini e Klein (2015), em seu estudo, corroboram com Eboli (2004) sobre os avanços intelectuais estarem cada vez mais rápidos no mundo empresarial. A aprendizagem, no contexto organizacional, transforma-se em parceria e nasce a EC, dando lugar a perspectivas

diferentes, focadas em melhorar as estratégias educacionais, promover aprendizagens contínuas que visam ao desenvolvimento de competências para o negócio e ampliar e desenvolver o conhecimento do funcionário.

Mediante a esse contexto, pode-se trazer os relatos dos gestores do PPGE/UFRRJ, por exemplo, Antônio, que mencionou dois motivos principais que levaram o PPGE a buscar esse tipo de parceria. Um pertence a um fator de origem administrativo financeiro e o outro fator de origem acadêmica.

Sobre o primeiro fator, Antônio destacou o fato do mestrado profissional precisar de receita, visto que não recebem nenhum tipo de verba do Programa de Apoio à Pós-Graduação (PROAP) destinada pela CAPES, enquanto o mestrado acadêmico e o doutorado recebem esse apoio financeiro, segundo a entrevistada Maria, Coordenadora do PPGE. Mediante aos relatos, reforçam que o PPGE precisa gerar receita e a provinda dos convênios firmados com as organizações são investidas no próprio programa.

O outro motivo que levou o PPGE a buscar esse tipo de parceria é de natureza acadêmica. A entrevistada Maria expôs que seria por uma proposta pedagógica. A mesma explicou que seria uma oportunidade de entrar nas empresas para fazer os campos de pesquisa com alunos. 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.

Importante relatar que curso de mestrado profissional produz um resultado diferente do mestrado acadêmico. No mestrado profissional, segundo Ribeiro (2005), o estudo do pesquisador está voltado à aplicabilidade do produto produzido no mercado de trabalho, enquanto o mestrado acadêmico está voltado à formação de um pesquisador, não tendo a necessidade da sua aplicabilidade no mercado de trabalho, ou seja, voltado à produção de conhecimento.

Em consonância com a intenção do programa de ofertar o curso para as organizações, Eboli (2004) aborda os sete princípios de sucesso para implantação da EC e destaca o princípio de parceria externa com instituição de ensino. Essa permite agregar valor à empresa, tornando-a mais competitiva no mercado de trabalho.

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

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, MBA's, elas na verdade certificam os alunos, não qualificam (Antônio).

Outra questão apresentada por Maria foi sobre o PPGE não pensar em ofertar o curso de *lato sensu*, pois exige montar uma outra proposta de trabalho e conseqüentemente um outro corpo docente. Caso contrário, isso irá sobrecarregar o corpo docente presente, podendo prejudicar a qualidade do curso, que é um dos objetivos que o programa visa manter.

A entrevistada mencionou: “o nosso objetivo pelo contrário é ganhar uma nota mais alta abrir o doutorado profissional e ampliar para a internacionalização, então este programa precisa ser preservado”. Diante desse contexto, o estudo de D'Ambrósio (1999), o qual afirma que é na explicação da aprendizagem contínua que se concebe o conhecimento.

No que diz respeito aos gestores das empresas conveniadas, Geferson, gestor da empresa EP1, explicou que o convênio feito era do interesse da organização, visto que existia uma demanda grande de servidores com interesse em fazer o mestrado, além de existir o interesse sobre os produtos produzidos por meio do curso, que pudessem ser aplicados no ambiente de trabalho.

No caso da empresa conveniada EP3, a organização também tinha interesse pelo firmamento do convênio, conforme afirmou Rita, ex-gestora da EP3:

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-reitoria que hoje eu atuo e nós buscávamos parcerias. Para mim era muito importante esse foco de administração pública, gestão estratégica (Rita).

Quanto aos critérios para seleção das empresas parceiras, Antônio, gestor do PPGE/UFRRJ, explicou que no programa não há um critério definido de seleção de empresa parceira. O programa atende tanto empresas públicas quanto privadas. A parceria com as de caráter público é o carro chefe e há o interesse em trabalhar com as privadas para que se possa evoluir de diferentes formas, visto que a administração está suscetível a mudanças no ambiente de negócio. Observa-se que esses critérios de seleção para futura parceria surgem de um mercado que se encontra cada vez mais competitivo, sobre o qual Pham e Saito (2019) explicam que manter a empresa alinhada em parceria com a educação gera criatividade, inovação e habilidades.

Bianca, ex-gestora do PPGE, também afirmou sobre a não existência desse critério para o firmamento de convênios com organizações. O primeiro firmamento foi com a empresa conveniada EP1, dado devido à confiança que essa tinha na expertise da instituição de ensino em administração pública.

Apesar de não existir critérios estabelecidos para a seleção das empresas conveniadas,

para que o programa consiga caminhar bem e ter uma boa nota pela CAPES, não basta ter a empresa, alunos e o programa de ensino, se faz necessário a colaboração de todos. A gestora do PPGE, Maria, deixou claro:

Um programa ele depende de uma articulação coletiva, é um professor sozinho não faz nada por um programa se ele não tiver junto com ele professores querendo elevar a nota do programa, alunos querendo fazer aquilo que eles se preparam a fazer que é as pesquisas e as publicações, instituição dando todo apoio e suporte possível para que o programa consiga caminhar a CAPES reconhecendo isso, então a gente depende de vários atores sociais (Maria).

Com a experiência vivida pelo PPGE, Maria observou que as instituições federais têm mais chances do que outras empresas na adesão do curso de mestrado profissional, visto que nelas um título a mais proporciona aumento salarial e isso é um excelente motivador para que essas organizações procurem esse tipo de convênio e os alunos se dediquem as pesquisas.

Na política de progressão de carreira em empresas privadas há uma variância de empresa para empresa, assim, não necessariamente quem tem um título a mais terá um aumento salarial. Desse modo, nem todas as empresas privadas buscam o curso de mestrado profissional para capacitar seus funcionários.

De acordo com Vieira e Francisco (2012), o curso de mestrado para algumas empresas é considerado como estratégia competitiva sustentável, ou seja, o compromisso da organização em manter o desenvolvimento contínuo de seus funcionários, visando a obtenção de melhores resultados.

Quanto à forma do convênio, essa está interligada com a visão da universidade. Maria, gestora do PPGE/UFRRJ, mencionou que existe um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) na UFRRJ. Esse plano é responsável por articular a estratégia da instituição, numa visão macro, para de cinco a dez anos futuros.

No momento, nesse plano não constam todos os cursos de pós- graduação oferecidos pela UFRRJ, isso significa dizer que o PPGE está alinhando com a visão da universidade, no entanto, esse alinhamento não está formalizado no PDI da instituição de ensino. Para além disso, Antônio afirmou que formação de pessoas é um dos cumprimentos dos requisitos de inserção social, um dos pontos nos quais o PPGE está alinhado com a visão da UFRRJ.

O curso de mestrado profissional ofertado pelo PPGE proporciona a participação dos funcionários/alunos nas decisões estratégicas, visto que os estudos acadêmicos permitem ter uma postura de reflexão com a visão acadêmica dentro das empresas parceiras.

Torna-se evidente nas entrevistas que os benefícios trazidos para a universidade através das parcerias são o ensino, pesquisa e extensão, afirmou Maria. O impacto humano que essa



formação implanta na sociedade, na visão de Maria:

Então a universidade, ela nesse sentido ela se beneficia nessa ponte que a gente abre com a sociedade nada mais do que isso, é gerar impacto. A Rural dentro das empresas das instituições é o nome dela que está lá e a formação humana que ela está dando (Maria).

Antônio relatou que a troca de possibilidades de termos de casos é relevante devido a possibilidade da manutenção dos negócios por meio das questões levantadas pelos alunos fundamentalmente apurados em debates acadêmicos, que implica a aplicabilidade no ambiente de trabalho. Os casos são importantes para a administração, pois permitem aprendizado mútuos. Do meio da prática para produzir conhecimento e o conhecimento acadêmico ser aplicado na prática.

Andrade, D'Ávila e Oliveira (2004) acrescentam que o conhecimento acadêmico teórico-prático consolida o retorno do investimento injetado no mestrado profissional, provoca o surgimento de um ambiente corporativo dinâmico com competências essenciais para cada função e setor da empresa.

Então, percebe-se que os gestores entrevistados do PPGE intencionaram a mesma resposta referente aos motivos que levaram o firmamento do convênio do PPGE/UFRRJ com as empresas parceiras. Identificamos que o convênio possibilita a sustentabilidade financeira e a manutenção da proposta pedagógica do programa e se inserir nas organizações, proporcionando a troca de conhecimento entre si e conseqüentemente gerando novos conhecimentos.

Perceber que a pesquisa revela que não há um critério estabelecido para seleção das organizações, no entanto, deixa esclarecido a importância para o programa da boa interlocução entre alunos, empresa e o corpo docente, para que se possa ter bons resultados para ambos e, em seguimento, boa nota pela CAPES.

#### **4.2 Expectativas e Desafios do PPGE/UFRRJ Com o Convênio**

Nesta categoria, foram analisados as principais expectativas e os desafios que o PPGE/UFRRJ enfrentou no firmamento do convênio com as empresas parceiras. Dessa forma, foram investigadas as seguintes questões: o tipo de desafios enfrentados pelo PPGE a partir da parceria; como o PPGE mantém ou eleva o nível de qualidade de ensino perante à CAPES; Como é realizada pelo PPGE a medição do nível de satisfação das empresas parceiras e o que esta parceria contribuiu para o PPGE relacionado a aprendizagem.

Os diversos desafios e barreiras associados às relações universidade-empresa estão sendo, em grande parte, mitigados por meio de políticas e estratégias que têm o efeito de caminhar na direção de compatibilizar os interesses dos agentes e promover as relações de colaboração entre os agentes.

De acordo com Garcia e Suzigan (2021), as expectativas e desafios que regem as relações entre universidade e empresa não estão isentas de dificuldades. Existe um conjunto de normas contrastantes que determinam o curso oferecido. O reconhecimento da universidade como fonte de informações e de novos conhecimentos não está isento de debates e controvérsias.

Por um lado, a literatura e as experiências práticas no Brasil e no exterior têm mostrado que as empresas têm procurado se aproximar cada vez mais da universidade como apoio às suas atividades inovativas. No entanto, existem dificuldades, barreiras e desafios nessas relações, envolvendo desde diferentes sistemas de incentivo nas atividades da universidade e das empresas, até as dificuldades envolvidas na aproximação da universidade com empresas que possuem esforços reduzidos.

Diante da questão dos desafios enfrentados pelo PPGE referente aos convênios realizados com as empresas parceiras, os gestores do PPPGE/UFRRJ entrevistados fizeram alguns relatos. O entrevistado Antônio comentou que um dos principais desafios é a heterogeneidade da formação acadêmica do aluno e o discernimento dele em saber diferenciar o que é mestrado acadêmico e o que é profissional.

Diante disso, Antônio explicou que a questão da heterogeneidade, pois o programa permite a entrada de qualquer tipo de formação acadêmica. No entanto, em algumas formações, por não terem matéria acumulada na área, existe o desafio de lidar com o novo conhecimento. Antônio relatou que:

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 sub área, 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).

Enquanto ao conceito do mestrado profissional, Antônio enfatizou que um dos desafios que o programa enfrenta é que muitos alunos não sabem diferenciar o mestrado profissional do mestrado acadêmico.

Segundo Bareham, Bourner e Ruggeri-Stevens (2000), o mestrado acadêmico está voltado pesquisa como profissão, enquanto o mestrado profissional visa o levantamento das

pesquisas no desenvolvimento das organizações. O resultado dos estudos feitos pelo mestrado acadêmico não tem como finalidade a aplicação no meio de trabalho, enquanto no mestrado profissional há esse propósito.

Os relatos de Maria, gestora de PPGE, a respeito dos desafios enfrentados pelo programa está em consonância com o que foi mencionado pelo Antônio, e mostra que existem alunos que não sabem o que é o mestrado. Maria relatou:

Eu acho que essa dificuldade, 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 pro profissional? Aliás você sabe qual a diferença do *stricto* e do *lato sensu* (Maria).

A gestora ressaltou outros desafios, como “alguns alunos tinham uma visão de que por serem de convênio, tinham uma relação íntima e que a gente precisa meio que se dobrar às necessidades deles”. Ela explica que isso não existe. O programa é um contrato público, existe um regimento interno que é seguido e que há, inclusive, necessidade de responder judicialmente caso exista alguma atitude fora dele.

Para sanar essas questões, Maria relatou que os gestores do programa fazem um processo educativo para explicar claramente a proposta do curso de mestrado profissional pelo PPGE/UFRRJ. Isso é considerado também um desafio, haja vista que leva um tempo para entendimento além de ser considerado como desafio o interesse entre o docente e discente, pois muitas das vezes esse vem como uma proposta de projeto em que é necessário auxílio daquele para a aplicabilidade na empresa, pelo curso se tratar de um mestrado profissional que visa a aplicabilidade no meio de trabalho.

Outro desafio é referente aos recursos operacionais disponíveis nas instalações da instituição de ensino. Um exemplo disso é o deslocamento de funcionários, pois não há transporte de fácil acesso e disponíveis, além da disponibilidade das salas para fazer reuniões ou outra atividade. Sobre isso, Maria discorreu que:

É uma região isolada com dificuldade, a gente não tem trem e um metrô. Então veja a situação assim as vezes do ponto de vista operacional ainda é muito complicada né, e as próprias instalações a gente não tem um auditório que a gente possa usar a todo momento, eu preciso fazer reserva de salas quando tem aulas concomitantes, duas a três aulas, então as dificuldades são muitas, então o que não falta é dificuldades (Maria).

Bianca, ex-gestora do programa, destacou que um dos desafios encontrados foi a necessidade dos alunos terem tempo para leitura, necessário ser sanado, pois o convênio previa

a disponibilização de 20 horas do tempo dos funcionários para estudo e pesquisa. Dessa forma, esses funcionários foram apoiados pela gestão da empresa e o percurso do estudo foi adiante.

A entrevistada Bianca fez um breve comentário sobre o desafio encontrado pela turma iniciada em 2018 diante da questão do pedido de demissão e das diferentes formações acadêmicas dos alunos. Sobre a primeira questão, os alunos deram continuidade ao curso, mas foi necessária a contrapartida para a empresa.

Sobre as diferentes formações acadêmicas, os próprios alunos passaram a se dedicar mais aos estudos, a fim de alcançar seus objetivos. A respeito desse assunto, Bianca mencionou: “tinha interesse na profissionalização da gestão e se dispuseram a estudar o que fosse necessário para entender mais. Porque vinha de unidades onde às vezes não utilizavam esse tipo de conhecimento, mas passaram aproveitar”.

Outro ponto importante a ser mencionado é como o PPGE mantém ou eleva o nível de qualidade de ensino perante a CAPES. Buscando informações sobre esse assunto, consideramos o relato do Antônio: “a qualidade é aferida através de digamos assim de alguns indicadores. Indicadores subjetivos, objetivos e mais objetivos que permite o acompanhamento da qualidade do ensino”.

Antônio explicou que existem vários indicadores para acompanhar o nível de qualidade de ensino do curso perante a CAPES: o mais objetivo se trata da possibilidade do instrumental adquirido galgar postos mais elevados na carreira, os objetivos são as premiações que ocorrem para as dissertações produzidas e para os artigos publicados e os subjetivos são aqueles associados aos critérios de qualidade mediante cumprimento das determinações da CAPES, como participação na banca de qualificação e defesa de pessoas de fora que sejam especialistas do assunto.

Os relatos de Maria mostraram que a CAPES utiliza 16 indicadores de qualidade e a avaliação é quadrienal, o programa foi avaliado nos anos de 2017, 2018, 2019 e 2020. No entanto, ainda não teve a nota da avaliação que se encerrou em 2020.

Em consonância com os relatos de Maria, Bianca pontuou que não tem a nota do programa, cujo quadriênio se encerrou em 2020. No entanto, a entrevistada diz: “Até o momento posso te dizer o que eu acompanhei no ano 17 até a minha saída da coordenação, cujo o período de avaliação foi o ano de 2016, permanecendo a nota 3 com alguns questionamentos a CAPES, mas que foram sanados”.

Ao tratar de como o PPGE pode medir o nível de satisfação das empresas parceiras, Antônio mencionou:

Na verdade, o nível de satisfação de qualquer atividade dessa natureza ocorre ao término do trabalho. Geralmente nós quando encerramos uma parceria submetendo um questionário aos gestores que foram responsáveis pelo convênio, para que eles pudessem, possam se manifestar de forma livre às vezes e muito esquisitos. E além disso é uma questão importante. É sempre a certificação e temos algumas de que o serviço do caso foi bem emprestado porque é um serviço. Nós temos o lastro social acadêmico impregnado na pele. Mas é uma prestação de serviços, isso do ponto de vista administrativo, para instituição é algo relevante, então nós ao final de todo o trabalho sempre conversamos com os parceiros com objetivo de perceber pessoas digamos assim avaliações do trabalho que foi desenvolvido (Antônio).

Maria destacou da seguinte forma: “temos uma pesquisa que a gente implantou recentemente com ex-alunos, a gente espera o aluno defender, aqueles que foram aprovados, a gente manda um questionário para ele avaliar a orientação”. Além disso, explica que há uma avaliação de cada disciplina dada pelo curso para os alunos responderem. O objetivo é justamente avaliar a disciplina e dar insumos para os professores fazerem melhorias. Maria afirmou que não há pesquisa com nenhum contratante. É uma ideia que ainda não foi colocada em prática.

A interação universidade-empresa-acadêmico por meio de pesquisa avaliativa representa uma maneira importante pela qual o conhecimento e a relação gerada é transferida para o domínio organizacional. Muitas empresas consideram a manutenção de relações de colaboração com a universidade mais valiosa do que as formas de comercialização, uma vez que tendem a fomentar processos mais densos de aprendizado em ambos os parceiros. Além disso, as rendas das atividades de colaboração são muitas vezes mais elevadas para a universidade do que a remuneração gerada pela comercialização da propriedade intelectual (PERKMANN *et al.*, 2013).

Em consonância com Maria, Bianca discorreu sobre a inclusão de um questionário para os estudantes que estão matriculados e cursando todas as atividades e disciplinas da matriz curricular. Além disso, ela menciona que foi feito um questionário para os examinadores de banca que são convidados para participar da defesa dos alunos em que é avaliada a qualidade e a consistência da pesquisa aplicada.

Sobre as lições aprendidas pelo PPGE/UFRRJ com esse tipo de convênio firmado, Antônio declarou que sentiu necessidade de deixar muito claro para os possíveis alunos, ou seja, o corpo social da empresa parceira o significado do mestrado e toda a dedicação que ele exige. Ele explicou que o programa é uma via de mão dupla, pois não há formador se não tiver formandos. Assim, ter um corpo discente dedicado é tão importante quanto ter um corpo docente qualificado, para que o curso de mestrado profissional seja bem desenvolvido.

Sobre isso, Maria comentou sobre do impacto que o programa provoca na empresa

parceira. Ela explicou que o somatório de todas as pesquisas realizadas pelos alunos de uma determinada empresa parceira gera um resultado que impacta positivamente a organização. Perkmann (2013) afirma que quando pesquisadores acadêmicos trabalham em conjunto com empresas, a colaboração com os parceiros industriais pode levar a novas descobertas científicas.

Outra lição aprendida é quando há pessoas na gestão das instituições parceiras que valorizam o resultado do trabalho acadêmico, os projetos de pesquisa aplicados e valorizados no tempo adequado da empresa. Maria mencionou em sua entrevista que tem casos bem-sucedidos de projetos que foram adiante e o aluno foi promovido porque ganharam projeção. Garcia e Suzigan (2021) pontuam que a colaboração dos pesquisadores acadêmicos com empresas é capaz de gerar resultados positivos no desempenho acadêmico e profissional do funcionário.

Maria acrescentou sobre a importância do investimento a ser feito na área da comunicação, para que se possa propagar os casos de sucesso do PPGE, no entanto dependem de pessoas fazendo esse tipo de atividade, visto que o professor não tem tempo para se dedicar em preparar post para as redes sociais, como LinkedIn, Facebook e Twitter.

Bianca relatou: “lições aprendidas é no meu ponto de vista a formação de qualidade. Pois faz do egresso um porta-voz de nosso trabalho”. A UFRRJ, por ser uma das melhores universidades no país, assegura uma qualidade de ensino, assim alunos formados em seus programas de ensino tendem a refletir o resultado positivo para outras pessoas e incentivar o início de novas turmas ou novas parcerias.

Ao chegar ao final desta categoria, diante das respostas dos entrevistados, os desafios enfrentados pelo PPGE em relação ao convênio são vários, como as dificuldades dos alunos de diferentes formações acadêmicas para acompanhar o curso, conscientizar os funcionários a saberem o que é o mestrado e qual a diferença do mestrado acadêmico para o profissional e como as empresas conveniadas e alunos agem diante do desligamento ou pedido de demissão do aluno da empresa em que trabalha.

#### **4.3 Organizações Parceiras: Motivos Sobre a Seleção do PPGE/UFRRJ**

Em virtude do convênio firmado entre as empresas parceiras e o PPGE/UFRRJ, nesta categoria foi analisado o motivo que levou dar aos funcionários essa oportunidade de fazerem o curso de mestrado profissional. Desse modo, foi investigado 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 *strictu sensu*. 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.

Ao tratar da importância da educação dentro das empresas, Eboli (2004) relata que é o meio para submeter e firmar a capacidade competitiva dos países nas próximas décadas. Entender a importância da EC proporciona o desenvolvimento dos negócios. Pensando nisso, algumas organizações buscam parcerias com instituições de ensino para auxiliar no desenvolvimento desse processo.

Em relação à parceria com instituições de ensino, foi analisado por meio das entrevistas feitas com os gestores das empresas qual o motivo definiu a escolha do curso de mestrado profissional da UFRRJ.

Na entrevista feita com a Antônia, gestora da empresa conveniada (EP2), foi observado 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”.

Geferson, gestor 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/UFRRJ foi o programa que a maioria optou fazer, pela sua qualidade e a proposta de ensino.

Rita, ex-gestora da empresa conveniada (EP3), também relatou que o PPGE/UFRRJ possui características que a empresa procurava dentro da área de gestão e estratégica. Apesar de ter buscado parceria em várias outras instituições de ensino, nem todas aceitaram a proposta de firmamento do convênio por falta de disponibilidade, pois já tinham muitas parcerias. A entrevistada menciona:

Particularmente eu gosto muito do programa gestão estratégica, 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 estratégica 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).

O PPGE/UFRRJ foi selecionado, conforme relatos de Rita, pois além de terem pesquisado a qualidade de ensino e reputação da universidade, foi a instituição que deu retorno

e atenção desejada pela empresa conveniada. Outro motivo foi a UFRRJ ser uma instituição pública federal, o que facilitaria os trâmites burocráticos de contratação, visto que é um caminho já conhecido dessa empresa conveniada (EP3), que também é pública federal. De acordo com a visão de Rita: “para fazer como instituição que não seja federal o caminho administrativo são bem mais complexo”.

Outra questão levantada pelos entrevistados das empresas conveniadas é a competência dos profissionais desenvolvidas através do curso de mestrado profissional do PPGE/UFRRJ. O entrevistado Geferson comentou que o profissional passa a participar da gestão e sai da zona de conforto, porque o conhecimento proporciona novas possibilidades de atuação no ambiente de trabalho em que se vive. Os profissionais do curso de mestrado profissional.

Segundo Ribeiro (2005), necessitam do diploma de doutorado e produção científica constante, devidamente avalizada pelos parâmetros de sua área. Evidentemente, pode haver docentes com alta qualificação profissional e que possam formar os alunos de mestrado mesmo não sendo doutores. Admite-se que lecionem e co-orientem, mas não que sejam orientadores principais. Está em aberto se poderão participar de bancas, o que dependerá das áreas, mas não poderão constituir a maioria nas mesmas.

Dentro desse contexto, Geferson afirmou: “impacta diretamente é na melhoria de processos, em novas ações. No trabalho mais refinado”. Uma das competências desenvolvidas é o desempenho nas atividades de rotina de trabalho com mais profissionalismo, refletindo uma qualidade maior na sua execução.

Gabriel, gestor da empresa conveniada (EP3), fez o seguinte comentário:

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).

De acordo com o comentário do Gabriel, os funcionários passaram a desenvolver uma visão mais alargada sobre a empresa em que atuam. O curso de mestrado profissional do PPGE/UFRRJ proporcionou a motivação para esses funcionários, visto que podem aplicar o seu conhecimento produzido na prática de trabalho e na busca de novas soluções para os desafios enfrentados pela organização.

A entrevistada Antônia fez o seguinte relato sobre essa questão: “o crescimento



intelectual, essa certeza de que pode, de que quer ir além promove a motivação para outros funcionários”. O desenvolvimento das competências através do curso traz motivação para outros funcionários se dedicarem ao estudo, pois além de permitir o crescimento intelectual, permite o melhor desempenho na organização.

Para Eboli (2004), o sistema de EC a ser firmado na organização não irá somente apresentar certas habilidades nas pessoas, mas também acarretará o desenvolvimento de competências úteis à estratégia do negócio. Isso é, o desenvolvimento das competências nas pessoas se torna uma ferramenta que irá refletir no desempenho da organização.

Nesse sentido, Geferson mencionou:

Ele tem o ser humano que pode ter o comprometimento ou não ,ou seja, no espaço público ou privado. Então o que acontece é esse comprometimento, impacta diretamente na melhoria de processos, em novas ações , no trabalho mais refinado. Isso vai muito assim, não só num aspecto subjetivo, mas também o que que ele entende a sua relação com o outro e sua relação com o trabalho (Geferson).

Há também outras perspectivas a respeito dos relatos dos entrevistados das empresas conveniadas, como apontado a respeito do que esperam do funcionário que participa desse programa. De acordo com Rita: “um bom, um melhor, uma mais integrada atuação profissional”, isso reflete no desempenho com mais inteligência do funcionário na empresa.

Meister (1999) explica que uma das funções da EC é oferecer um meio para alcançar os objetivos das organizações por intermédio do desenvolvimento dos seus funcionários. O conhecimento adquirido pelo profissional deve ser prosseguido no ambiente de trabalho considerando que o mercado contemporâneo exige formação na área de EC, de modo a assegurar a permanência das empresas no cenário competitivo atual e futuro. As transformações advindas das mudanças políticas e econômicas exige uma iniciativa voltada para a promoção de estudos relacionados ao desenvolvimento de competências organizacionais e individuais.

Geferson, em sua entrevista, relatou que a expectativa que se tem do funcionário formado pelo o PPGE é possuir um elevado nível de conhecimento e conseqüentemente influenciar o meio de trabalho em que atua com um pensamento mais crítico e reflexivo.

O entrevistado Gabriel também citou o que se espera do profissional com esse nível de conhecimento:

Resultado que esperamos que nó tenhamos um servidor mais capacitado e que o resultado da pesquisa possa melhorar de alguma forma a atuação dentro da instituição. A intenção que os projetos de pesquisas sejam desenvolvidos dentro da própria instituição, vindo de encontro a algum problema e aí que essa pesquisa possa sanar, buscar alternativas e resolver os problemas dessa instituição (Gabriel).

De acordo com Eboli (2004), são levantados os benefícios do firmamento do convênio

para as empresas parceiras com o objetivo de mensurar os resultados obtidos para que se possa fazer uma reflexão dos pontos a serem melhorados.

Por meio das entrevistas realizadas, os gestores das empresas conveniadas refletiram um cenário ao qual um dos benefícios é o desenvolvimento intelectual da organização. Essa questão está de acordo com os relatos da entrevistada Antônia: “tanto para o funcionário quanto para a empresa, porque gera conhecimento, gera informação, a pessoa ficar mais segura, então olhando para o lado do funcionário é tudo isso de crescimento. E para a empresa também porque é retornável a ela, esse crescimento do funcionário”.

Em consonância com o desenvolvimento da organização, Geferson destacou que:

Formação de pessoas você pode elevar o nível de estudo dessas pessoas. Em que essas pessoas elas possam desenvolver melhor trabalho também dos espaços. E também o que acontece você tem um quadro de servidores com maior qualificação é acadêmica. Isso impacta influencia bastante, pela questão que a instituição trabalha na área de pesquisa e extensão (Geferson).

Rita salientou que: “Participação dos seus servidores na área de gestão estratégia”. Desse modo, reflete que o desenvolvimento intelectual permite os funcionários terem competências desenvolvidas para participar das decisões estratégicas das empresas.

Para Gabriel, há três benefícios observados, o primeiro trata que o curso de mestrado profissional permite o funcionário trabalhar e estudar, não tendo a necessidade do funcionário se dedicar integralmente a pesquisa, se afastando do trabalho, o segundo benefício, de acordo com o entrevistado:

É que a sua pesquisa vai ser desenvolvida dentro da própria instituição, e o resultado dessa pesquisa vai gerar um produto que poderá vir a melhorar o fluxo processual, a melhorar um departamento, uma pró-reitoria, uma unidade, então o resultado desse trabalho também vem pra melhorar alguma atuação dentro da instituição (Gabriel).

O terceiro benefício se refere à possibilidade da empresa conveniada ofertar um curso de nível tão elevado de capacitação, nesse caso, o curso de mestrado profissional do PPGE/UFRRJ, que pertence a uma das universidades mais renomadas do Brasil, para seus respectivos funcionários.

Destarte, de acordo com os entrevistados, o firmamento se deu na busca por parte das empresas parceiras pelo desenvolvimento do conhecimento em sua respectiva organização. Isso se origina no desenvolvimento das competências dos funcionários que vem sendo trabalhada através do curso de mestrado profissional, o qual permite que o conhecimento produzido seja aplicado no ambiente de trabalho permitindo o desenvolvimento do local em que atua. O desenvolvimento intelectual do funcionário além de permitir o desenvolvimento da empresa,

motiva também outros profissionais a buscarem o conhecimento.

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

O sistema de EC, de acordo com Eboli (2004), apresenta sete princípios de sucesso, que servem como métrica para um bom desempenho desses projetos nas empresas. Esses princípios são: competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceira e sustentabilidade.

O objetivo aqui é conhecer o funcionamento da área de educação de cada empresa parceira à luz das teorias dos sete princípios de sucesso da EC. Além de entender como o convênio firmado com o PPGE/UFRJ contribui para o desenvolvimento das empresas parceiras.

No que tange ao primeiro princípio a ser tratado, o da competitividade, 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.

Diante da questão das competências organizacionais, a entrevista buscou conhecer a estratégia de negócios de cada empresa conveniada. Nas entrevistas houve relatos do ramo de atuação e direcionamento estratégico e isso vai refletir na citação das competências individuais, as quais precisam se desenvolver.

Desse modo, os relatos de Geferson culminou sobre o ramo de atuação da sua empresa: “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.

O direcionamento dessa instituição de ensino está voltado a contribuições para o desenvolvimento socioeconômico do estado do Rio de Janeiro, profissionais em sintonia com as necessidades da sociedade e contribuições para o avanço científico, tecnológico e produtivo. Na conveniada EP2, Antônia especificou que a empresa trabalha no ramo de desenvolvimento. Ao ser questionada que tipo de desenvolvimento é esse, ela explica que a empresa atua nos projetos visando no desenvolvimento da cidade. O sentido estratégico está voltado à promoção da gestão de bens e áreas públicas do município de Maricá e o fomento e desenvolvimento

socioeconômico da região.

Gabriel relatou que o ramo que a empresa atua é na área de educação, ciência e tecnologia. Trata-se de uma instituição de ensino, conforme a empresa EP1 citada anteriormente, mas que está voltada a 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.

Após a identificação das estratégias organizacionais de cada empresa conveniada, foi realizado um levantamento sobre a identificação, por meio da EC, do programa de treinamento e desenvolvimento que desenvolve as competências individuais que a empresa necessita ter para atingir o objetivo estratégico e o princípio de competitividade.

Os relatos feitos por meio das entrevistas com as empresas parceiras EP1 e EP2 retratam 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 relata como se dá a gestão de competências humanas.

Diante dos contextos das empresas parceiras EP1 e EP2, o estudo 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 estresse organizacional, dessa forma gerando produtividade positiva e induzindo o capital humano a ter satisfação com a empresa.

Na entrevista que foi realizada com Antônia complementou: “Ainda não, mas também como eu te disse é uma empresa que está se estruturando, é uma empresa que busca aí, está buscando o crescimento. E isso também está aí no nosso radar para iniciarmos para ano que vem”. Desse modo, a ausência de programa de treinamento e desenvolvimento nas empresas EP1 e EP2 reflete a ausência da gestão de competência organizacional.

No entanto, os gestores da EP1 e da EP2 têm ciência da importância e dos benefícios desse programa de treinamento e desenvolvimento na empresa. Portanto, houve relatos sobre o que é esperado com as competências dos funcionários sendo desenvolvidas. Antônia mencionou:

Sim, então ao meu ver eu sou muito voltada para capacitação da pessoa dentro da própria área. Eu acho que a pessoa se desenvolve melhor à medida que ela tem um maior conhecimento daquilo que ela já produz. Então o meu foco seria nesse início os treinamentos dentro de cada área. É fazer esse levantamento. De entender o que aquela área necessita e a gente está capacitando aquelas pessoas para que elas possam desenvolver os projetos dela ainda melhor (Antônia).

Geferson durante a entrevista informou que acredita ser essencial o desenvolvimento das competências individuais e conseqüentemente a obtenção de melhores resultados na corporação. Ele sugeriu a capacitação de gestores, pois esses são capazes de influenciar seus respectivos subordinados e, assim, gerar trabalho com mais qualidade.

Inácio (2018) destaca que os ativos intangíveis considerados diferenciais, nos dias atuais, proporcionam lucratividade e produtividade nas organizações do século XXI, são eles: talentos humanos, inovação e criatividade. Leite *et al.* (2020) acrescentam que as competências individuais estão sendo valorizadas, isso acontece porque hoje as organizações lutam para sobreviver no mercado competitivo, em que o capital e aparatos tecnológicos não representam mais um diferencial.

A empresa EP3 possui um plano de treinamento e desenvolvimento, mas Rita relatou que o plano precisa ser melhorado, visto que o local em que atua possui funcionários de diversas áreas, desde o engenheiro até o assistente administrativo. Acredita ser essencial os funcionários entenderem com clareza o objetivo, missão e a visão da organização.

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, se entende que os processos de treinamento no ambiente corporativo abrem novas possibilidades de aquisição de conhecimento, remodelando os seu padrões de educação corporativa. Dessa forma, as empresas que buscam se manter na era da informação possuem o grande desafio de, constantemente, gerar novos conhecimentos, armazená-los e torná-los disponíveis para uso na própria empresa.

Observamos que nas empresas EP1 e EP2 não existe uma conexão entre a sua estratégia e a EC. As entrevistas demonstram que a ausência de um programa de treinamento implantado dificulta o desenvolvimento das competências humanas. Já na empresa EP3 existe a ligação entre estratégia e a EC, isso é justificado por meio da existência do programa de treinamento já estabelecido na empresa, em que é citada a necessidade de se trabalhar as competências humanas no quesito do funcionário ter uma visão mais clara da missão e valores da empresa.

Os entrevistados relataram fatores que fizessem expor o segundo princípio a ser tratado que é a perpetuidade referente a educação corporativa nas empresas parceiras. Eboli (2004), explica que perpetuidade é compreender a educação não somente como uma ação de crescimento e realização do potencial intelectual, físico, espiritual, estético e afetivo atual em cada colaborador, mas também como uma ação de transferência do legado cultural, que exerce importância intencional e sistemática com a finalidade. Segundo a autora, o princípio de

perpetuidade é responsável pela educação corporativa contínua, além de ser como um processo de transmissão cultural dos valores da empresa.

A UC é um meio conhecido de promover gestão de conhecimento organizacional. De acordo com Meister (1999), ela é um dos principais meios de consolidação da cultura empresarial e, com isso, os responsáveis pelos programas educacionais devem definir estratégias que transmitam a cultura da organização. Mediante os relatos dos entrevistados, não há implementação de UC nas corporações, assim se buscou entender como se dá a disseminação da cultura da empresa para os funcionários pela educação.

Sobre empresa EP1, Geferson enfatizou que uma das formas da disseminação da cultura organizacional é por intermédio do comitê de ética, que também propaga princípio e valores com o objetivo de auxiliar os servidores. As informações estão disponíveis no site da instituição.

Antônia, da empresa 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.

Destarte, Rita, ex gestora da conveniada EP3, relatou que as informações sobre a empresa são muito bem divulgadas no site institucional. No entanto, não há como garantir se todos os servidores têm o interesse em conhecer os valores e normas ética da empresa. Em consonância com a visão de Rita, Gabriel afirmou:

Bom, como nós somos servidores públicos federais nós seguimos o código de ética do servidor público, que é uma cartilha a nível nacional instituída é pelo Ministério da Educação e também no âmbito da instituição nós possuímos um código de ética do servidor que deve ser seguido a risca por todos os seus servidores, colaboradores e os atuantes nesse cenário da instituição (Gabriel).

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, reforçando o conceito do aprendizado da equipe com a estratégia da empresa, mostrando a todos os motivos que levam seu departamento a efetuar determinado trabalho.

O terceiro princípio (dos setes princípios de sucesso da EC) trata da conectividade. Segundo Eboli (2004), de proporcionar 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 o público interno e externo da organização, para que se propicie a transferência dos conhecimentos organizacionais considerados importantes para o

negócio. Segundo a autora, a EC pode utilizar a conectividade, tanto interna quanto externa, para gerar, compartilhar e transferir os conhecimentos da organização. Diante disso, os entrevistados expuseram como ela se dá.

A conectividade interna promove o compartilhamento da informação por meios tecnológicos e materiais impressos. Rafael (2017) acredita que com as crescentes transformações que vêm ocorrendo no campo social, político, econômico, empresarial, tecnológico e científico, as organizações são induzidas a se adaptarem a essas mudanças, utilizando ferramentas tecnológicas de comunicação que viabilizam a adequação das pessoas ao ambiente de trabalho.

Na empresa EP1, o gestor Geferson relatou que a comunicação interna que prevalece é a utilização de e-mail, enquanto na empresa EP2 a gestora Antônia 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”. Rita comentou que o WhatsApp também é utilizado como meio de comunicação interna.

Destarte, vale ressaltar que o entrevistado Gabriel, durante a entrevista citou outra forma de comunicação interna na empresa em que atua,

Hoje nós utilizamos um programa chamado SIG (Sistema Integrado de Gestão) onde ele tem vários módulos, e nesses módulos, nós temos os módulos de RH e o módulo de documentos. Toda documentação que chega no IFAM é recebida através de um protocolo gerado um processo, então toda documentação, trâmites internos com os servidores os alunos ou externos é utilizado esse programa chamado SIG e dentro desse SIG utilizado o módulo de gestão de documentos que é o SIPAG (Gabriel).

Quando o assunto é a conectividade externa, nota-se saber como se dá a propagação do conhecimento com o meio externo, que nesse caso são: os fornecedores, clientes e a sociedade. Geferson comentou que pela empresa ser uma instituição de ensino, o relacionamento com alunos e pais se trata de um relacionamento com o público externo. Além disso, o site institucional é também considerado um meio de conexão com esse público, pois nele constam informações institucionais.

Antônia afirmou: “tem um setor de relações internacionais e que atua juntamente com o pessoal da comunicação”. Esse setor trabalha também com o público externo, como futuras empresas parceiras. Para além disso, o setor de comunicação da empresa trabalha com as redes sociais, como Instagram e LinkedIn, para propagar os projetos.

O entrevistado Gabriel comentou como se dá a comunicação externa:

Nós temos alguns setores sim que atuam atendendo esse público externo, nós temos um departamento de relações internacionais que atua atendendo o público externo internacional, nós temos a pró-reitora de ensino que atende esse público externo pensando nos alunos que virão estudar na instituição e nós temos uma pró-reitoria de extensão que também atua, é. com a comunidade externa voltada pra atender a demanda de cursos de curta duração e ações também sociais, ações de extensão. Temos também a pró-reitoria de pesquisa que atua em parceria com as empresas externas buscando parceria, buscando recursos, fomentos para os projetos de pesquisa, então é diversos setores que atuam atendendo essa comunidade externa dentro da instituição, não é apenas um único setor (Gabriel).

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.

O princípio de disponibilidade é o quarto da lista dos sete princípios de sucesso da EC. Eboli (2004) relata que nela a disponibilidade se trata de 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.

Geferson mencionou: “no site institucional tentamos publicitar o máximo todas as informações”. Isso demonstrou que há disponibilidade de informações sobre a empresa pelo site, facilitando o acesso a qualquer hora e em qualquer lugar. O mesmo aconteceu com a empresa EP2, Antônia já havia relatado que não há um programa de treinamento e desenvolvimento, portanto não há a disponibilidade de recursos educacionais. Porém, há informações disponíveis sobre a empresa no site institucional. Ela acrescentou: 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”.

Diferente do que aconteceu com a conveniada EP3, Rita já havia mencionado que a mesma possui um programa de treinamento estabelecido. Dessa forma, os recursos educacionais ficam disponíveis da seguinte forma, conforme diz o gestor Gabriel:

A situação atual em que nós estamos vivendo em relação a pandemia, acho que todas as instituições, vem utilizando agora, outros recursos que no passado não utilizávamos. Como exemplo as web conferências, então os treinamentos, as reuniões tem sido constantes e geralmente a gente tem usado agora essas ferramentas disponíveis aí que nos ajuda e nos auxilia (Gabriel).

Nas empresas EP1 e EP2, apesar de não terem um plano de treinamento, o conhecimento é transferido conforme demanda por meio de apresentação de slides disponíveis no



departamento de recursos humanos. De acordo com relatos dos entrevistados dessas empresas, no site há disponibilidade de informações sobre elas, no entanto não há disponibilidade de recursos educacionais, haja vista que não possuem programa de treinamento e desenvolvimento de pessoas. Ao contrário da empresa EP3, que tem disponibilidade de seus recursos educacionais por meio da tecnologia.

O cenário sobre treinamento apresentado pelos entrevistados das empresas EP1 e EP2 nos leva a corroborar com Robbins (2002), ao afirmar que o treinamento pode trazer um grande retorno para o profissional e para a empresa, pois um profissional bem qualificado terá uma motivação e produtividade, por consequência, maior contribuição efetiva nos resultados da organização.

Nessa sentido, Rafael (2017) afirma que com a tecnologia sempre em mudanças se percebe a necessidade do aperfeiçoamento contínuo de conhecimentos, habilidades e aptidões dos funcionários para lidar com novos processos e sistemas, assim o T&D possui grande importância para as empresas e para os empregados. A organização obtém melhores resultados quando dispõe de equipes qualificadas e comprometidas com seus objetivos.

O quinto princípio abordado é o da cidadania. Para Eboli (2004), trata-se de 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. A autora explica que a cidadania tem como base a responsabilidade social, que agregando o conhecimento produzido das empresas poderá impactar não somente as mesmas, mas como também a sociedade.

Assim, a cidadania corporativa é percebida por Geferson, o mesmo afirmou que na empresa em que atua a cidadania se torna através dos projetos sociais relacionados à medida de prevenção da Covid-19, como a distribuição de álcool em gel e máscaras de proteção.

Gabriel relatou que a sua empresa possui vários programas sociais, como a produção álcool em gel e máscaras *face shield* para doação para hospitais, escolas e municípios onde há unidades da empresa. Por se tratar de uma empresa educacional, destacou que isso gera um impacto social muito grande na região em que se encontra.

Antônia explicou que na empresa em que atua não há uma ação social em destaque e a mesma afirma:

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 visado só social (Antônia).

Logo, de acordo com as entrevistas, percebe-se de fato que nas empresa EP1 e EP3 há projetos sociais em destaque e estabelecidos. Por serem empresas do ramo educacional, isso também traz impacto na região em que atuam. Nesse caso, o desenvolvimento da cidadania se dá através do desenvolvimento intelectual dos alunos no meio em que vive.

Dos sete princípios de sucesso da educação corporativa, o sexto princípio a ser citado é da parceria. Segundo Eboli (2004), a parceria pode ser externa e interna e está voltada ao desenvolvimento contínuo das competências dos colaboradores. A autora explica que a parceria interna com os educadores, arange os líderes e gestores que se responsabilizam pela educação e aprendizagem dos seus subordinados na rotina de trabalho, e a parceria externa está atrelada às universidades, clientes e os fornecedores que tenham condições de agregar valor educacional corporativo são beneficiados.

Nas entrevistas realizadas foram abordados os gestores das conveniadas objetivando identificar como é feita a transferência de conhecimento aos seus subordinados.

Antônia relatou que na sua empresa se dá a transferência de conhecimento de forma fragmentada, conforme a demanda. Geralmente isso ocorre entre o gestor e seus respectivos subordinados. 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”.

Geferson 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 que ele é transmitido está transitando entre o presencial e online, pois nem todas as pessoas retornaram do trabalho remoto, sso acontece devido à pandemia da Covid-19. O mesmo acontece com a empresa EP3, da qual o gestor Gabriel comentou: “É... posso dizer que das duas formas, em algum momentos esses repasses de conhecimento é feito presencial outros momentos via online”.

Rita , em consonância com o relato do gestor Gabriel, citou: “ Nos últimos dois anos né, e massivamente tudo online, nós estamos na pandemia, se eu for te falar do Instituto Federal antes da pandemia até fevereiro de 2020 tudo era presencial”.

Relatos dos entrevistados destacam que a transferência de saber é feita de forma fragmentada, visto que não existe um planejamento de T&D implantado. Diante disso, eles são dados conforme demanda. O conhecimento é transmitido de forma presencial, no entanto, no período da pandemia, de 2020 a 2022, essa transferência está sendo feita de modo virtual

também.

Um outro ponto investigado é se os gestores dessas empresas parceiras possuem algum tipo de preparo ou treinamento para passar o conhecimento da atividade de trabalho para seus respectivos subordinados. Geferson pontuou que em sua empresa foi feita a parceria como o Sebrae e houve um treinamento de coach destinado aos gestores.

O entrevistado afirmou a sua importância: “no sentido de você saber lidar com aqueles que estão sob a sua direção, coordenação, como você pode melhorar os seus processos de trabalho”. Já Antônia afirmou: “Hoje ainda não tem, como eu havia falado lá atrás na questão do treinamento”. Assim, uma empresa com gestores não preparados terá dificuldade na transferência do conhecimento para os subordinados e isso reflete na qualidade do serviço ou produto produzidos.

A empresa EP3, em que Gabriel atua, se preocupa no desenvolvimento dos gestores, consequentemente terá resultados melhores na entrega do produto ou serviço se comparada às empresas que não possuem esse tratamento. O entrevistado afirmou:

Dentro do departamento de desenvolvimentos de pessoas, é ela busca tratar a motivação aos servidores, tanto no sentido de se capacitar, no sentido de reavaliar e rever posicionamentos enquanto servidor público federal, enquanto a sua atuação a sua importância do seu trabalho para a sociedade onde ele está inserido (Gabriel).

Sobre a questão da parceria externa, Antônia relatou que na gestão atual não há novas parcerias com empresas que possam proporcionar contribuição no desenvolvimento da EC, portanto o convênio firmado com o PPGE/UFRRJ, no momento, é a parceria externa existente, feita pela gestão anterior, e contribuiu para o desenvolvimento dos funcionários e consequentemente da empresa.

Gabriel destacou que a empresa possui parceria com outras instituições de ensino, proporcionando o desenvolvimento das competências dos funcionários. O entrevistado afirma:

Bom, a própria instituição é uma instituição de ensino, mas hoje nós temos parceria sim com outras instituições também, como a Universidade Federal do Amazonas, a própria Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, a Universidade Federal do Pará, é... também temos parceria com outras instituições de ensino internacionais como a Universidade do Minho de Portugal, então existe sim, parceria com diversas unidades educacionais como eu citei algumas delas aqui (Gabriel).

Geferson comentou que a empresa possui várias parcerias e convênios e isso reflete no desenvolvimento do funcionário e da instituição. No site institucional está disponível as informações sobre os tipos de parceria e convênio com outras organizações, são vários, desde estágio ao acordo de cooperação acadêmica. Diante dos relatos dos entrevistados foi apurado que a parceria interna referente à EC pode contar com o auxílio dos gestores para o ensinamento

da rotina de trabalho e esses recebem algum tipo de preparação. Enquanto as parcerias externas existentes são importante para o desenvolvimento dos funcionários e consequentemente reflete na empresa em que atua.

O sétimo princípio a ser citado da EC, trata da sustentabilidade. Segundo Eboli (2004) é um centro gerador de resultados, onde é possível medir o resultado do sistema de EC na empresa.

Ao se tratar disso, Geferson relatou que na empresa em que atua não há essa mensuração de resultados. Assim, não tem como avaliar o nível de conhecimento adquirido. Gabriel relatou que a empresa tem metas a serem cumpridas e a evolução dessas metas seria um resultado, uma forma de medir a sustentabilidade desse treinamento feito com os funcionários. Gabriel afirmou:

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).

Por serem, em sua maioria, empresas que não possuem um sistema de EC implantado, 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 se cria um mecanismo que favoreça a autossustentabilidade financeira desse sistema.

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 sua área de educação não está totalmente alinhada com os princípios de sucesso.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para elucidar as considerações finais deste estudo, resgatou-se a pergunta norteadora, dessa forma em resposta, foi evidenciado que as empresas parceiras ainda não dispõem do desenvolvimento de todos os sete princípios de sucesso na área de EC. No entanto, se entende que as empresas parceiras 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 se possa obter melhores resultados provenientes da adesão ao curso de mestrado profissional fornecido pelo PPGE/UFRRJ para os funcionários.

Além disso, essa visão insere a empresa numa posição estratégica e favorável no mercado competitivo, comparando-a com as que não têm superado os desafios mínimos relacionados aos objetivos estratégicos e competências de pessoas.

Na elaboração do presente trabalho, foram analisados os significados e as implicações do curso do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia para empresas parceiras sob a ótica dos sete princípios de sucesso da EC. Para que fosse possível desenvolver conteúdo estruturado, o objeto de estudo foi delimitado acerca das temáticas de pesquisas a respeito da gestão de pessoas, EC e o mestrado.

A partir desse contexto, foram definidos o objetivo final: 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 estratégica e as empresas parceiras. e os objetivos intermediários, que serviram como parâmetro de orientação para responder ao problema de pesquisa. Os objetivos intermediários alcançados foram norteados tratam das seguintes questões: entender a motivação das empresas parceiras em escolher a modalidade do mestrado profissional como curso a ser conveniado; identificar os motivos que levaram as empresas parceiras a realizar o convênio com o PPGE/UFRRJ; levantar com os coordenadores do PPGE/UFRRJ os principais benefícios advindos do firmamento do convênio; verificar com os coordenadores do PPGE/UFRRJ quais os critérios de seleção das empresas parceiras; compreender, à luz das teorias dos sete princípios de sucesso da EC, a gestão da educação nas empresas parceiras.

Para o alcance dos objetivos propostos foi constituído entrevistas semiestruturadas com sete gestores, dimensionados em: quatro gestores de recursos humanos das empresas parceiras IFRJ, CODEMAR e IFAM; três gestores da coordenação do PPGE/UFRRJ. A metodologia utilizada permitiu aos sete gestores entrevistados relatarem suas experiências vividas mediante

à experiência do convênio firmado. Posteriormente foi feita a análise dos dados obtidos, dividindo as informações coletadas em quatro categorias, sendo elas: PPGE/UFRRJ – Motivos na realização do convênio com as organizações, Expectativas e desafios do PPGE/UFRRJ com o convênio, Organizações Parceiras: motivos sobre a seleção do PPGE/UFRRJ e Os sete princípios de sucesso do sistema de Educação Corporativa das organizações parceiras.

Por meio do estudo foi possível alcançar o objetivo final, os resultados estão embasados sob a ótica dos princípios de sucesso. Vale ressaltar que eles são identificados nas ações das três empresas parceiras que firmaram o convênio: IFRJ, CODEMAR e IFAM, no entanto muitos passos precisam ser dados rumo à concepção ideal da EC. Outro resultado é o fato das empresas parceiras IFRJ, CODEMAR e IFAM se posicionarem em estágios diferentes nos sete princípios observados.

O princípio de disponibilidade está presente nas práticas de todas as empresas parceiras. O princípio de competitividade se encontra em estágio avançado na empresa IFAM, enquanto IFRJ e CODEMAR se apresentam em evolução inicial. O princípio de cidadania se encontra em estágio adiantado nas empresas IFRJ e IFAM, enquanto na CODEMAR se encontra em fase inicial. Os princípios de perpetuidade, conectividade e parceria se encontra em estágio intermediário nas empresas IFRJ, CODEMAR e IFAM, enquanto o princípio de sustentabilidade ainda se encontra no primórdio nas três empresas parceiras, demandando um esforço maior das organizações para implementá-lo.

A ausência da formalização de uma área voltada para as práticas e construção de uma política de EC certamente dificulta a criação e o compartilhamento do conhecimento na organização.

Ainda referente aos resultados obtidos e comprovados a partir da pesquisa, é importante destacar que os objetivos intermediários traçados foram alcançados. Assim, com relação ao primeiro objetivo específico da pesquisa foi possível entender a motivação das empresas parceiras em escolher a modalidade do mestrado profissional como curso a ser conveniado. Esse cenário motivacional demonstra que elas estão dispostas a contribuir para a vida profissional do funcionário que tem interesse em exercer com maestria a profissão e sobretudo atuar no ambiente corporativo. Os relatos dos entrevistados demonstraram que foi uma necessidade da empresa a escolha desse curso, buscando o desenvolvimento do conhecimento através do desenvolvimento educacional do funcionário.

Quanto ao segundo objetivo, o trabalho permitiu identificar junto às empresas parceiras os motivos para realizar o firmamento do convênio com o PPGE/UFRRJ, observamos que a possibilidade de aperfeiçoar a carreira do funcionário se trata de uma estratégia competitiva e é

considerada com bons olhos pelas organizações. O nicho do mercado de cada empresa determina como o convênio PPGE/UFRRJ pode influenciar no ambiente corporativo. Muitas empresas acabam se sentindo atraídas pela possibilidade de oferecer um curso de mestrado considerando algumas variáveis, por exemplo, se a empresa vê com bons olhos a parceria e se o contexto de nicho de mercado no qual esta inserida permite adotar esse curso em sua rotina corporativa. Dessa forma, foi relatado nas entrevistas que o PPGE/UFRRJ possui características que as empresas parceiras procuravam dentro da área de gestão e estratégia, além da qualidade de ensino e reputação da universidade.

Outra questão levantada pelos entrevistados das empresas conveniadas é a competência dos profissionais que foram desenvolvidas por intermédio do curso de mestrado profissional do PPGE/UFRRJ. As entrevistas demonstraram que o profissional passa a participar da gestão e sai da zona de conforto, porque o conhecimento proporciona novas possibilidades de atuação no ambiente de trabalho em que atua. Uma das competências desenvolvidas é o desempenho nas atividades de rotina de trabalho com mais profissionalismo, refletindo uma qualidade maior na sua execução.

O curso de mestrado profissional do PPGE/UFRRJ proporcionou a motivação para esses funcionários, visto que podem aplicar o seu conhecimento produzido na prática de trabalho e na busca de novas soluções para os desafios enfrentados pela organização.

O terceiro objetivo intermediário tem como norte levantar junto aos coordenadores do PPGE os principais benefícios com o firmamento do convênio. Os entrevistados evidenciaram que os benefícios trazidos para a universidade através das parcerias é o ensino, pesquisa e extensão e para as empresas é o impacto que essa formação humana implanta no ambiente corporativo, permitindo o acesso a ferramentas e novas técnicas de trabalho, favorecendo o crescimento profissional e pessoal dos funcionários e auxiliando no crescimento da empresa.

O quarto objetivo intermediário buscou verificar junto aos coordenadores do PPGE/UFRRJ quais os critérios de seleção das empresas parceiras. Por conseguinte, pode-se perceber que a pesquisa revela que não há um critério estabelecido para isso. O programa atende tanto empresas públicas quanto privadas e a parceria com as de caráter público é o carro chefe, mas há o interesse em trabalhar com empresas privadas para que se possa evoluir de diferentes formas e engajado com a EC. Apesar desses critérios não existirem, o programa obtém boa nota pela CAPES. Não basta ter a empresa, alunos e o programa de ensino, se faz necessário a colaboração entre todos.

O quinto objetivo intermediário consiste em compreender a gestão da educação nas empresas parceiras à luz das teorias dos sete princípios de sucesso da EC. Os resultados das

entrevistas demonstram que a área de gestão da EC das empresas parceiras se encontra em diferentes estágios de desenvolvimento, mediante a ótica dos sete princípios de sucesso

Apesar não terem uma área de educação bem desenvolvida e estruturada, as empresas parceiras que firmaram convênio podem ser inseridas em um cenário avançado de diferencial competitivo se comparadas com empresas que não possuem nenhum dos princípios desenvolvidos.

Diante dos resultados encontrados, conclui-se que o mestrado profissional é um curso relativamente novo diante da ótica da sociedade, ainda existem indivíduos que não sabem discernir o conceito de mestrado acadêmico, mestrado profissional e o MBA. Esse cenário poderá acarretar dificuldade dos funcionários das empresas conveniadas com o PPGE/UFRRJ aderirem ao curso ofertado, justamente por não saberem e não conseguirem enxergar a importância do curso e sua aplicabilidade no ambiente de trabalho.

Isso também gera uma dificuldade para o programa, pois os casos de negócios possibilitam o desenvolvimento do curso. Assim, quanto mais casos de pesquisa, mais possibilidade de troca entre universidade e mercado de trabalho e conseqüentemente o desenvolvimento do curso.

Como contribuição, o presente trabalho trouxe a realidade da importância do convênio para o PPGE/UFRRJ e suas respectivas empresas parceiras, confirmando as expectativas do convênio para ambas as partes, os benefícios, desafios e as lições aprendidas. Sendo assim, comprovou-se que existe relação significativa e positiva entre EC e curso de mestrado profissional ofertado pelo PPGE/UFRRJ.

Conclui-se que quanto maior o grau de EC mais se amplia o grau de conhecimento. Dessa forma, inaugura-se uma nova etapa, cujo o objetivo é desafiar a teoria com a prática no sentido de contribuir pra as demandas corporativas contemporâneas. O envolvimento da empresa na busca de qualificação mais avançadas para seus funcionários contribui para o alcance do objetivo maior deste trabalho em dar sentido e ser inserido no contexto social, profissional e acadêmico das empresas parceiras.

Sugere-se para próximas pesquisas que a análise das informações e do impacto de cada área da empresa que possui um funcionário formado pelo curso seja feita com os alunos do curso e de forma separada.

Dessa forma, como recomendação futura, sugere-se que seja avaliado um treinamento que sirva como motivação para as empresas parceiras firmarem o convênio e motivarem seus respectivos funcionários a participar do curso ofertado pelo programa e o impacto de curto, médio e longo prazo de fatores que possam influenciar nessa tomada de decisão. Sugere-se



avaliar também a preferência por modelos remotos, como no caso da pandemia de Covid-19 ou alguma situação que impeça a realização do treinamento presencialmente, o método de trabalho de se concentrar em caso da rotina de trabalho e em discussões em grupo.

Destarte, o relatório técnico conclusivo produzido neste trabalho, conforme contido no “Apêndice A”, ao qual sugere um melhor desempenho além da implementação do curso nas empresas conveniadas com o PPGE/UFRRJ.

## REFERÊNCIAS

ALLEN, M. **The Corporate University Handbook: designing, managing and growing a successful program**. New York: Amacon Books, 2002.

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.

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 295p.

ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BANERJEE, S.; MORLEY, C. Professional doctorates in management: Toward a practice-based approach to doctoral education. **Academy of Management Learning & Education**, Briarcliff Manor, v. 12, n. 2, p. 173-193, 2013.

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

BAREHAM, J.; BOURNER, T.; RUGGERI-STEVENSON, G. The DBA: what is it for? **Career Development International**, Bingley, v. 5, n. 7, p. 394-403, 2000.

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.

BOOG, G. G.; BOOG, M. T. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

BRASIL. Conselho Federal de Educação. **Parecer nº 977/65, de 03 de dezembro de 1965**. Definição dos cursos de pós- graduação. Brasília, DF.

BRASIL. **Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília: Brasília, 30 dez. 2008a, Seção 1, p. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm). Acesso em 15 fev. 2022.

CÂMARAS, D. dos S.; COSTA, J. A. da.; SOUSA, L. M. de.; SOUSA, R. M. de. **A importância do treinamento de pessoas para o sucesso das organizações**. 2014. Disponível em: <https://www.catolicadeanapolis.edu.br/bibliote>. Acesso em 14 fev. 2022.

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Dúvidas frequentes. **CAPES**, 2021. Disponível em: <https://uab.capes.gov.br/perguntas-frequentes>. Acesso em: 10 de fevereiro 2021.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira. 1997.

CASTRO, C. M.; EBOLI, M. Universidade Corporativa: gênese e questões críticas rumo à maturidade. **Rev. adm. empresa.** [online], vol. 53, n. 4, p. 408-414, 2013.

CODEMAR – Companhia de Desenvolvimento de Maricá S.A. Quem somos. **CODEMAR S.A.**, 2021. Disponível em: <https://codemar-sa.com.br/quem-somos/>. Acesso em: 10 ago. 2021.

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

DALMAU, M. B. L.; GIRARDI, D. M. **Administração de recursos humanos II.** Florianópolis: UFSC, 2015. Disponível em: [https://ead2.moodle.ufsc.br/pluginfile.php/187635/mod\\_resource/content/5/Administracao\\_de\\_recursos\\_humanosUAB-3ed-alterado.pdf](https://ead2.moodle.ufsc.br/pluginfile.php/187635/mod_resource/content/5/Administracao_de_recursos_humanosUAB-3ed-alterado.pdf). Acesso em: 15 fev. 2022.

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

DECENZO, D. A.; ROBBINS, S. P. **Administração de Recursos Humanos.** 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; COSTA, A. C. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, jun. 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1590/1679-395159073>. Acesso em: 20 mai. 2022.

DIAS, C. A. F. **Avaliação de resultados em educação corporativa: um estudo com as organizações que se destacam em gestão de pessoas.** 2012, 260f. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

EBOLI, M. **Universidades Corporativas.** Brasília. USP/ PROGEP, 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.

FACHIN, O. **Fundamentos da metodologia.** Ed. 5ª. Revista e atualizada pela norma da ABNT 14724, de 30/12/2005. São Paulo: Barra funda. Saraiva. 2005.

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

FLICK, U. **Qualidade na pesquisa qualitativa.** Porto Alegre: Artmed, 2009.

GALLOUJ, F.; WEINSTEIN, O. Innovation in services. **Research Policy**, Amsterdã, v. 26, n. 4-5, p. 537-556, 1997.

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.

GATTI, B. A. A Pesquisa em Mestrados Profissionais. *In*: FOMPE – Fórum de Mestrados Profissionais em Educação, 1, 2014, Salvador. **Trabalhos apresentados...** Salvador: UNEB, mar. 2014.

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

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

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

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

IFAM – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas. **História do IFAM**. IFAM, 2021. Disponível em: <http://www2.ifam.edu.br/instituicao/historia-do-ifam>. Acesso em: 10 ago. 2021.

IFRJ – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro. Sobre o Instituto Federal do Rio de Janeiro. **IFRJ**, 2021. Disponível em: <https://portal.edu.br/institucional/sobre-instituto-federal-rio-janeiro-ifrj>. Acesso em: 10 ago. 2021.

INÁCIO, R. J. F. **A Gestão Estratégica na Administração 3**. Ponta Grossa-Paraná: Atena Editora, 2018.

JÚNIOR, A. A.; MACIEL, R. Parecer CFE nº 977/65, aprovado em 3 dez. 1965, definição dos cursos de pós-graduação. **Rev. Bras. Educ**, Rio de Janeiro, v. 30, dez. 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-24782005000300014>. Acesso em: 04 jun. 2022.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. Atualização João Bosco Medeiros. Ed. 9ª. São Paulo: Atlas. 2021, 368p.

LEITE, K. C. T.; MELO, A. D. N. **Gestão estratégica de pessoas**. Porto Alegre: Editora Fi, 2020.

LIMA, J. de O.; SILVA, A. B. Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 5, p. 41- 67, out. 2015.

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.

MADRUGA, R. **Treinamento e Desenvolvimento com Foco em Educação Corporativa**. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

MARCHI, M. O. 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.

MARIOTTI, H. **Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARQUES, R. L. **O programa de avaliação de desempenho da Ufes PAD/Ufes: procedimentos e implicações para os Técnico-administrativos em Educação**. 2017, 166 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2017.

MARRAS, J. P.; TOSE, M. **Avaliação de desempenho humano**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2013.

MARRAS, J. P. **Gestão estratégica de pessoas**. São paulo: Saraiva, 2017.

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

MENDES, G. H. S. **Administração estratégica**. Florianópolis: UFSC, 2015. Disponível em: <https://facnsa.edu.br/obras-digitais-grh/>. Acesso em: 04 jun. 2022.

MILKOVICH, G. T.; BAUDREAU, J. W.: **Administração de Recursos Humanos**. Tradução de Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.

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.

MOSCARDINI, T. N.; KLEIN, A. Educação Corporativa e Desenvolvimento de Lideranças em Empresas Multisite. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 1, jan./fev. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/PsX5JVyczNB9t9QtLTgb7vj/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 10 jun. 2022.

NUNES, E. *et al.* Práticas de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas em Prestadoras de Serviços e Comércio. **Revista. FSA**, Teresina, v. 15, n. 3, art. 12, p. 234-252, mai./jun. 2018.

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.

PHILLIPS, J. K. **Handbook of training evaluation and measurement methods**. London: Butterworth Heinemann, 1997.

PERKMANN, M. *et al.* Academic engagement and commercialisation: A review of the literature on university–industry relations. *Research Policy*, Amsterdã, 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.

PPGE – Programa de Pós-graduação em gestão e estratégia. Convênios para formação profissional. **UFRRJ**, 2022a. Disponível em: <https://educacao.ufrj.br>. Acesso em: 05 mai. 2022.

PPGE – Programa de Pós-graduação em Gestão e Estratégia. Convênio para formação profissional. **UFRRJ**, 2022b. Disponível em: <https://cursos.ufrj.br>. Acesso em: 05 mai. 2022.

QUARTIERO, E.; BIANCHETTI, L. (Org). **Educação Corporativa: mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações**. São Paulo: Cortez, 2005.

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.

RAFAEL, L. C. O. **Avaliação de treinamento e desenvolvimento de pessoa e sua aplicação nas indústrias salineiras do Rio Grande do Norte**. 2017. Natal, 2017. 92 f. Dissertação (Mestrado) Profissional em administração – Universidade Potiguar. XXf. Tipo de trabalho (Grau) – Instituição, Cidade, ano. Disponível em: <https://www.unp.br/wp-content/uploads/2015/08/Disserta%C3%A7%C3%A3o-Luiz-Claudio-Oliveira-Rafael.pdf>. Acesso em: 20 mai. 2022.

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.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional** 8. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROCHA-PINTO, S. R. *et al.* **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 7. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

ROHMANN, C. **O livro das ideias: um dicionário de teorias, conceitos, crenças e pensadores, que formam nossa visão de mundo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000

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

RUAS, R.; ANTONELLO, C.S.; BOFF, L.H. **Os Novos Horizontes da Gestão - Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANTOS, C. F.; MIRANDA, M. E. A. O papel da gestão de pessoas na organizações modernas. **IDAAM**, 2020. Disponível em: <http://idaam.siteworks.com.br/jspui/handle/prefix/1174>. Acesso em: 04 jun. 2022.

SCHWAB, K. **A quarta revolução industrial**. 1. ed. São Paulo: Edipro, 2019.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis, 2005.

SILVA, K. S.; ROTHERMEL, L. A.; PEREIRA, J. Métodos de treinamento: Um Estudo Feito na Empresa de Transporte de Passageiro e Express. **Nativa-Revista de Ciências Sociais do Norte de Mato Grosso**, Campo Grande, v. 5, n. 1, 2016.

SIMIONI, M.; COMPANHOLO, T. Universidades corporativas: vantagem competitiva com a gestão do conhecimento. **Rev. Da Católica**, São Paulo v. 3, n. 5, jan/jul. 2011.

SOUZA, C. O. Fim da Educação de Executivos... tal como a conhecemos hoje. In: EBOLI, M. (Coord.). **Universidades Corporativas. Desenvolvimento e alinhamento dos talentos humanos as estratégias empresariais: o surgimento das universidades corporativas**. São Paulo: Schmukler Editores, 1999.

TREINTA, F. et al. **Utilização de Métodos Multicritério para a Seleção e Priorização de Artigos Científicos**. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 18., 2011, Bauru. *Anais*. Bauru; 2011.

Universidade Rural Federal do Rio de Janeiro - UFRRJ. **Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia, PPGE/UFRRJ**. Gestão de Programa Ago/2018. Disponível em: <https://cursos.ufrj.br/posgraduacao/ppge/apresentacao/>. Acesso em: 18 fev. 2022.

VERGARA, S. C. Universidade corporativa: a parceria possível entre empresa e universidade tradicional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, vol. 34, n. 5, p. 181-188, 2000.

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

VIEIRA, F.; FRANCISCO, A. Etapas da implementação da educação corporativa e seus impactos em empresas brasileiras: um estudo multicaso. **Prod.**, São Paulo, v. 22, n. 2, p. 296-308, abr. 2012.

WEINSTEIN, M. B. Thirty-three World-class competencies. **Training and Development**, USA, v. 54, n. 5, p. 20-2, 2000.

WOOD JR., T.; PAULA, A. O fenômeno dos MPAs brasileiros: Hibridismo, diversidade e tensões. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 11, 2004.

APÊNDICE A – Relatório Técnico Conclusivo

RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

---

# Convênio PPGE/UFRRJ com empresas parceiras

*Ana Paula Lima Rodrigues e  
Débora Vargas Ferreira Costa*





## SUMÁRIO

---

1. Apresentação do PPGE/  
UFRRJ..... 81
2. Diagnóstico..... 82
3. Problemas Encontrados ..... 83
4. Ações Recomendadas..... 84

## RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

### APRESENTAÇÃO DO PPGE/ UFRRJ

A instituição de ensino a que o curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia, *stricto sensu*, é vinculado é a UFRRJ. O programa é recomendado e aprovado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e pelo Ministério da Educação (MEC) desde 2002 e tem como objetivo atingir os patamares máximos de qualificação da educação superior em pós-graduação *stricto sensu*. Sua sede é localizada em Seropédica/RJ.

O programa opera de forma pioneira na área de concentração em Gestão e Estratégia, dois termos indissociáveis, que se caracterizam sob a perspectiva social e utilitarista ao mesmo tempo. Utilitarista no sentido de que se propõe a pensar em competências gerenciais, técnicas e inovadoras para o funcionamento sistêmico e organizacional para o alcance de metas. Já a dimensão social se dá por considerar sua condição dialógica e participativa, que aciona uma rede complexa de sujeitos sociais em simetria com foco no agir.

O Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia (PPGE) da UFRRJ tem como objetivo atingir os patamares máximos de qualificação da educação superior na pós-graduação *stricto sensu* (UFRRJ, 2022a).

As empresas parceiras que firmaram o convênio com a instituição de ensino UFRRJ são organizações pública e empresa pública de economia mista, que buscaram o curso de mestrado profissional em gestão e estratégia para qualificar seus respectivos funcionários. As empresas, são: o IFRJ, o IFAM e a CODEMAR. A pesquisa foi feita no período de 2020 a 2021 e constatou as seguintes parcerias:

- 1) Duas turmas fechadas para o IFRJ – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro (em 2017 e 2018);
- 2) Uma turma fechada para CODEMAR – Cia. de Desenvolvimento de Maricá (em 2020.1);
- 3) Uma turma fechada para o IFAM – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (2021).

Logo, um relatório conclusivo que explicativa para a direção das empresas parceiras e seus respectivos funcionários que irão fazer o curso de mestrado profissional é o objeto deste relatório. Um meio especializado de oferecer diversas soluções para as empresa.

### DIAGNÓSTICO

Segundo Milkovich e Boudreau(2010), uma vantagem competitiva sustentável ocorre quando uma empresa implementa uma estratégia de criação de valor que não esteja implementada simultaneamente pelos concorrentes de forma real ou potencial, e quando outra organização é incapaz de copiar os benefícios dessa vantagem.

Para conquistar vantagem competitiva, muitas empresas praticam a estratégia de investir nos potenciais humanos e quando o assunto é o ser humano se deve levar em conta como é sua percepção em relação ao ambiente que o cerca. Araújo (2006) pontua que as organizações, com o objetivo de se manterem competitivas e atualizadas, buscam trabalhar as competências e habilidades dos seus funcionários por meio da Educação Corporativa, que pode ser descrita como uma estrutura do subsistema de treinamento e desenvolvimento vinculada diretamente à área de gestão de pessoas das organizações.

Eboli (2004) em seu estudo procurou apresentar o cenário no qual a Educação Corporativa era transmitida e considerada essencial para a viabilização das estratégias de negócios, dividindo em sete grandes princípios de sucesso: competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceria e sustentabilidade.

Este relatório, portanto, visa apresentar um relatório conclusivo para direção e funcionários referente à importância da qualificação profissional por meio do mestrado profissional ofertado pelo PPGE/UFRRJ sob a ótica dos sete princípios de sucesso da Educação Corporativa, a fim de melhorar o desempenho e a produtividade da organização.

Para isso, as seguintes providências foram tomadas:

- Um estudo sobre a importância da escolha do curso do mestrado profissional do PPGE/UFRRJ para qualificação profissional dos funcionários da empresa;
- Foi investigado nas empresas parceiras como funciona a área de Educação Corporativa sob a ótica dos sete princípios de sucesso referenciado por Eboli (2004);
- Levantamento dos benefícios do convênio com o PPGE/UFRRJ para as empreceiras conveniadas foram entrevistados, a fim de se compreender quais os benefícios e o desenvolvimento proporcionado pela qualificação profissional ofertada pelo convênio com o PPGE/UFRRJ sob a ótica dos sete princípios de sucesso da Educação Corporativa.



### PROBLEMAS ENCONTRADOS

Quanto à análise das empresas parceiras por meio dos sete princípios de sucesso da Educação Corporativa referenciando por Eboli (2004) , identifica-se que por intermédio do estudo foi possível alcançar o objetivo final, os resultados estão embasados sob a ótica dos princípios de sucesso defendidos por Eboli (2004).

Vale ressaltar que esses princípios são identificados nas ações das três empresas parceiras que firmaram o convênio: IFRJ, CODEMAR e IFAM. No entanto, muitos passos precisam ser dados rumo à concepção ideal de Educação Corporativa. Outro resultado é o fato das empresas parceiras se posicionarem em estágios diferentes nos sete princípios observados.

O princípio de disponibilidade está presente nas práticas de todas as empresas parceiras. O princípio de competitividade se encontra em estágio avançado na empresa IFAM, enquanto a empresa IFRJ e CODEMAR se apresentam em evolução inicial. O princípio de cidadania se encontra em estágio adiantado na empresa IFRJ e IFAM, enquanto na CODEMAR se encontra em fase inicial.

Os princípios de perpetuidade, conectividade e parceria se encontra em estágio intermediário nas empresas IFRJ, CODEMAR e IFAM, enquanto o princípio de sustentabilidade ainda se encontra no primórdio nas três empresas parceiras, demandando um esforço maior das organizações para implementá-las.

Nesse caso, alguns pontos precisam ser melhorados na área de Educação Corporativa para se tornar mais eficiente nas empresas.

A ausência da formalização de uma área voltada as práticas e construção de uma política de educação corporativa certamente dificulta a criação e o compartilhamento do conhecimento na organização.

### AÇÕES RECOMENDADAS

Para se mapear e solucionar os problemas encontrados, o relatório conclusivo explicativa sobre o convênio do PPGE/UFRRJ com organizações deve contemplar sobretudo as seguintes recomendações:

- 1) Reunião para a Diretoria
  - a) Traçar junto à empresa o alinhamento das competências estratégicas do seu negócio com o curso de mestrado profissional do PPGE/UFRRJ. Isso mostrará como o curso irá beneficiar o desenvolvimento das competências dos negócios da empresa;
  - b) Conceituar o mestrado profissional, as diferenças entre o mestrado acadêmico e profissional, explicar o motivo necessário de conceder horas de estudos para os funcionários que estejam participando do curso;
  - c) Traçar os perfis dos cargos pertencentes à hierarquia da empresa que seriam importantes para realização do curso, trazendo transformações e impactos que proporcionem o desenvolvimento das organizações;
  - d) Mensuração de resultado e benefícios para as organizações, por meio de questionários sob a ótica dos sete princípios de sucesso da Educação corporativa, demonstrar o nível de desenvolvimento de cada princípio dentro da organização e como o curso pode agregar para o aperfeiçoamento da área de Educação Corporativa da organização;

## RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

- 1) Reunião com os funcionários das empresas parceiras
  - a) Traçar junto à equipe a importância de participar do curso, tanto para o desenvolvimento da carreira profissional quanto para o desenvolvimento da empresa;
  - b) Possíveis custos com participação de seminários, despesa com hospedagem, passagem e alimentação, além de ter o conhecimento de todas as etapas necessárias para obtenção do título de mestre.
  
- 2) Sobre o relatório conclusivo
  - a) Identificou-se a necessidade de ter um modelo de apresentação de relatório técnico conclusivo via vídeo conferência com aulas síncronas, de forma remota, com dia e horários marcados, devido à pandemia da Covid-19;
  - b) A metodologia de trabalho deve ser direcionada a discussões em grupo.

Com o apoio na bibliografia utilizada neste estudo, conclui-se que quanto mais investimento na qualificação dos profissionais, maior a proporção do desenvolvimento da empresa.



## RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO



*Relatório Técnico Conclusivo  
elaborado com Pré-requisito parcial  
para o grau de Mestre no Programa  
de Pós- Graduação em Gestão e  
Estratégia da Universidade Federal  
Rural do Rio de Janeiro em 2022.*

**APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista às Empresas Parceiras**  
**ROTEIRO DE ENTREVISTA (EMPRESAS PARCEIRAS – EEP1)**

**1. Introdução**

**Abertura da entrevista:**

- Apresentação do pesquisador e contextualização da pesquisa;
- Objetivos e importância da pesquisa;
- Orientações acerca dos procedimentos da entrevista, responsabilidade e sigilo das informações coletadas;
- Solicitação para preenchimento e assinatura do termo de consentimento de participação na pesquisa e gravação da entrevista.

**Informações sobre o perfil do entrevistado (sem divulgar o nome):**

<b>Cargo:</b>
<b>Gênero:</b>
<b>Idade:</b>
<b>Formação:</b>
<b>Nome da organização:</b>
<b>Tempo de organização (anos)</b>
<b>Local de atuação:</b>

**2. Roteiro de perguntas**

A elaboração das perguntas se deu por meio do arcabouço teórico apresentado anteriormente, a fim de que fossem contemplando, com evidências, os sete princípios de sucesso da educação corporativa, facilitando a adequada análise entre as respostas com os princípios. Conhecendo a estrutura da empresa e o setor de gestão de pessoas

**3. Qual o ramo que sua empresa atua?**

1) A empresa possui unidades? Hoje ela tem quantos funcionários?



- 2) De que forma a empresa estrutura seu organograma?
- 3) O seu departamento é responsável por quais atividades dentro da empresa?

#### **4. Competitividade**

- 4) Como a empresa atua na chegada de novos funcionários? Existe um kit de boas-vindas com cartilha de apresentação?
- 5) A empresa tem programa de treinamentos?
- 6) Gostaria de saber qual o tipo de treinamento possui ou poderia ter, cujo o qual seja algo muito importante para a empresa se tornar diferencial.

#### **5. Perpetuidade**

- 7) O Recursos Humanos é atuante no acompanhamento, no desenvolver, dos novos funcionários?
- 8) Fale um pouco a respeito do acesso as normas éticas da empresa?

#### **6. Conectividade**

- 9) A empresa em que trabalha há algum setor responsável pela comunicação da empresa?
- 10) Caso tenha, como ele atua?
- 11) Como funciona a comunicação entre os funcionários da empresa, quais ferramentas utilizadas?
- 12) Gostaria de saber quais os setores da empresa que possuem mais relacionamento com o público externo ou se há algum setor específico que trata direto com o público externo? Neste caso, são os fornecedores e a comunidade.

#### **7. Disponibilidade**

- 13) Gostaria de saber se há algum feedback dos funcionários referente a esse tipo de recurso utilizado. Eles assimilam bem o conteúdo? Gostam da forma que é transmitido?

#### **8. Cidadania**

- 14) Tratando-se de responsabilidade social gostaria de saber quais são as ações que a empresa trabalha? Descreva as ações ou programas.
- 15) Dentro do escopo da apresentação da empresa para novos funcionários a responsabilidade social é algo comentado no ato da apresentação?
- 16) Há algum treinamento na empresa voltado para motivar os funcionários a refletir sobre a responsabilidade social individual?

## **9. Parceria. Parceria interna**

17) Como se dá o processo da transferência de conhecimento dos gestores e seus respectivos subordinados? Online ou presencial?

18) Os gestores recebem algum tipo de treinamento ou curso de aperfeiçoamento a fim de melhorar o desempenho de liderança sob sua respectiva equipe.

## **10. Parceria externa**

19) A empresa tem algum tipo de parceria com alguma instituição de ensino ou empresa que agregue valor educacional?

20) Como se deu a relação com a instituição de ensino PPGE? Foi através de quem? Como foi?

21) Gostaria de saber quais cursos ou programas da empresa estão vinculados a uma parceria com a instituição de ensino em geral?

## **11. Sustentabilidade**

22) Como consegue medir se o treinamento dado para os funcionários atingiu o resultado que a empresa espera?

## **12. Conhecendo como se deu a seleção do curso PPGE/UFRRJ**

23) O que levou a empresa a decidir pelo curso de mestrado profissional em gestão estratégia para qualificar seus respectivos funcionários e não em outros cursos de qualificação.

24) O que levou a firmar o convênio com a UFRRJ e não com outras instituições de ensino.

25) Qual o tipo de expectativa que a empresa possui do funcionário após formado?

26) Cite algumas competências dos funcionários que foram evoluídas através do mestrado profissional.

27) Quais principais benefícios para as empresas parceiras ao firmarem o convênio com o PPGE/UFRRJ?

## **13. Final da entrevista**

28) Você gostaria de acrescentar alguma informação que considere importante sobre o assunto, mas que tenha sentido falta e queira comentar?

- Encerramento (informar, desligar a gravação, mas manter o diálogo);
- Agradecimento e registro das informações coletadas.

**APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista à Coordenação de Ensino do PPGE/UFRRJ**  
**ROTEIRO DE ENTREVISTA (INSTITUIÇÃO DE ENSINO – EIE1)**

**1. Introdução**

**Abertura da entrevista:**

- Apresentação do pesquisador e contextualização da pesquisa;
- Objetivos e importância da pesquisa;
- Orientações acerca dos procedimentos da entrevista, responsabilidade e sigilo das informações coletadas;
- Solicitação para preenchimento e assinatura do termo de consentimento de participação na pesquisa e gravação da entrevista.

**Informações sobre o perfil do entrevistado (sem divulgar o nome):**

<b>Cargo:</b>
<b>Gênero:</b>
<b>Idade:</b>
<b>Formação:</b>
<b>Nome da organização:</b>
<b>Tempo de organização (anos)</b>
<b>Local de atuação:</b>

**2. Roteiro de perguntas**

**Informações gerais sobre o motivo do firmamento do convênio com empresas e órgãos públicos**

- 1) Gostaria de entender a intenção que o PPGE se preocupou em fazer esse tipo de parceria?
- 2) Gostaria de entender a forma que esse convênio pode estar interligado com a visão da instituição da universidade?
- 3) O que levou o PPGE ofertar o curso de mestrado profissional em gestão e estratégia para empresas e não um outro curso? Por que não um MBA?
- 4) Foi observado parceria com instituições federais e com empresas públicas, qual foi o critério utilizado para a seleção das empresas neste tipo de parceria?
- 5) Como se dá o contato entre PPGE e as empresas?
- 6) O que beneficia a Universidade a realização desses tipos de parcerias com empresas?

### **3. Como é a operacionalização do mestrado profissional**

7) Que tipo de dificuldades, digo, desafios enfrentados pelo PPGE neste tipo de convênio?

8) Como o PPGE mantém ou eleva o nível de qualidade perante ao CAPES através da oferta deste curso?

### **4. Qual o resultado que se espera com o mestrado profissional**

9) Como o PPGE pode medir o nível de satisfação das empresas parceiras? Há algum tipo de questionário a ferramenta aplicada nas empresas para fazer a avaliação do curso

10) O que o PPGE tem aprendido com esse tipo de convênio firmado entre as empresas parceiras. Quais as lições aprendidas?

### **5. Final da entrevista**

11) Você gostaria de acrescentar alguma informação que considera importante sobre o assunto, mas que você tenha sentido falta e queira comentar?

- Encerramento (informar, desligar a gravação, mas manter o diálogo);
- Agradecimento e registro das informações coletadas.

## ANEXO A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)



### UFRRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO ICSA - INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS MPGE - MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

#### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Prezado (a) Senhor (a),

Meu nome é **Ana Paula Lima Rodrigues** e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema **Programa de mestrado profissional em gestão e estratégia: A relação das empresas parceiras com a instituição de ensino/ UFRRJ**.

Esta pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE/UFRRJ, sob orientação do Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Débora Vargas Ferreira Costa. As informações a seguir destinam-se a **convidá-lo (a) a participar voluntariamente deste projeto** na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso.

Para tanto é necessário formalizarmos a sua autorização para o uso das informações obtidas nos seguintes termos:

- A sua participação é totalmente voluntária;
- Pode se recusar a responder qualquer pergunta a qualquer momento;
- Pode se retirar da pesquisa no momento da coleta de dados e dá-la por encerrada a qualquer momento;
- A coleta de dados tem caráter confidencial e seus dados estarão disponíveis somente para a pesquisadora autora do Trabalho Final de Curso (TFC) e para seu orientador;
- Partes do que for dito poderão ser usadas no relatório final da pesquisa, sem, entretanto, revelar os dados pessoais dos entrevistados, como nome, endereço, telefone, etc. Dessa forma, as informações obtidas não serão divulgadas para que não seja possível identificar o entrevistado, assim como não será permitido o acesso a terceiros, garantindo proteção contra qualquer tipo de discriminação ou estigmatização;
- Os dados e resultados desta pesquisa poderão ser apresentados em congressos, publicados em revistas especializadas e da mídia, e utilizados na dissertação de mestrado, preservando sempre a identidade dos participantes;
- Fica, também, evidenciado que a participação é isenta de despesas;
- Se desejar, o participante poderá receber uma cópia dos resultados da pesquisa, bastando assinalar ao lado essa opção: ( ) ***SIM, desejo receber cópia do relatório final.***
- Em casos específicos de pesquisas em que se requer o uso de vídeos e fotos dos informantes (*grupo focal, pesquisa ação, etc*), o informante deverá assinalar que concorda e libera o uso de imagem para divulgação em ambientes midiáticos ou em ambientes científicos como congressos, conferências, aulas, ou revistas científicas, desde que meus dados pessoais não sejam fornecidos:

**( ) SIM, concordo com a cessão de minhas imagens por livre e espontânea vontade /OU/ )  
NÃO, o uso de minhas imagens em forma de vídeos ou fotos não é permitida.**

Ao concordar com os termos descritos e aceitar participar do estudo, pedimos que assine o termo em sinal de que o TCLE foi lido, formalizando o consentimento voluntário de participante.

**Nome completo (Legível):** \_\_\_\_\_

**Tel: ( )** \_\_\_\_\_

**E-mail:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
ASSINATURA