

---

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA: CONEXÃO ENTRE APRENDIZAGEM E  
COMPETITIVIDADE**

***CORPORATE EDUCATION: LINK BETWEEN LEARNING AND  
COMPETITIVENESS***

**SALVIO DE MACEDO SILVA**

Doutor em Desenvolvimento Sustentável e Professor Adjunto na Universidade Federal de São João Del Rei (UFSJ)

**LUIZ HENRIQUE GOMES SARAIVA**

Especialista em Gestão de Pessoas pela Universidade Federal de São João Del Rei (UFSJ)

**RESUMO**

A intenção deste trabalho é proporcionar uma visão geral sobre o tema educação corporativa como modelo de gestão do conhecimento, bem como demonstrar como ela se dá no âmbito organizacional e definir a sua importância para a competitividade das empresas. Foi realizada uma pesquisa teórica, sendo resultado de análises e sínteses de conhecimentos sobre o tema. A obtenção dos dados foi feita por meio de uma revisão bibliográfica verificando-se o que já se publicou e já se produziu até o momento. O objetivo foi o de apresentar conceitos sobre o assunto descrevendo como ocorre a gestão do conhecimento por meio das unidades de educação corporativa formulando-se a sua importância para a competitividade das empresas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Educação Corporativa; Aprendizagem; Competitividade.

**ABSTRACT**

The intention of this work is to provide an overview of the topic corporate education as a model of knowledge management and demonstrate how it provides the organizational framework and

define its importance for the competitiveness of enterprises. A theoretical research was conducted, and the result of analysis and synthesis of knowledge on the subject. Data collection was done through a literature review verifying what has been published and has been produced to date. The aim was to present concepts on the subject is describing how knowledge management through corporate education units formulating to its importance for the competitiveness of enterprises.

**KEYWORDS:** Corporate Education; Learning; Competitiveness.

## **INTRODUÇÃO**

A globalização tem provocado uma acirrada concorrência fazendo com que as empresas sofram pressão por aumento de produtividade, da qualidade e redução dos custos. Em uma economia instável, as pessoas revelam seus talentos e competências como ferramentas estratégicas para obter vantagem competitiva para as empresas que querem sobreviver à concorrência acirrada do mundo globalizado.

Segundo Araujo (2006) as tarefas operacionais e burocráticas são transferidas para terceiros enquanto a gestão é focada no gerenciamento com e para as pessoas, considerando colaboradores como sujeitos dotados de talentos, capacidade, habilidades e atitudes capazes de gerar sucesso organizacional. Ainda, conforme Everton das Neves Gonçalves e Joana Stelzer (2013, p. 147) “ Aqueles que forem suficientemente lúcidos, persistentes, perseverantes, cautelosos e, ao mesmo tempo, ativos, estudiosos e combativos terão maiores chances de sobrevivência”.

Neste contexto, segundo Mundim (2002) os programas de educação corporativa destacam-se como um sistema de desenvolvimento de pessoas e talentos humanos alinhados às estratégias de negócio, que evidenciaram como fonte de vantagem competitiva. Ou seja, tais programas devem construir a ponte entre o desenvolvimento das pessoas e as estratégias de negócio da empresa, visando a uma vantagem competitiva.

A intenção deste estudo é proporcionar uma visão geral sobre o tema Educação Corporativa como modelo de gestão de pessoas e gestão do conhecimento sob o foco da formação profissional, bem como demonstrar alguns aspectos importantes da educação corporativa, quanto as suas potencialidades e como ela se dá no âmbito organizacional e definir a sua importância para a competitividade das empresas. Para isso foi conceituado o

que é competência organizacional. Sendo também abordadas as principais teorias de aprendizagem com intuito de demonstrar como ocorre a educação corporativa nas empresas. Foi estabelecida a causa da criação dos sistemas de educação corporativa e também os seus princípios e caracterizada a sua estrutura. Com o intuito de verificar os impactos e a efetividade da Educação Corporativa foi descrito como se deve avaliá-la e a partir disso demonstrar a sua importância para manutenção da sustentabilidade e aumento da competitividade nas empresas.

O presente estudo foi uma pesquisa teórica, pois segundo Gonçalves (2005) trabalho teórico é aquele que é resultado de análise ou síntese de conhecimentos, levando a produção de conceitos novos, por via indutiva ou dedutiva, apresentação de hipóteses, teorias etc. Quanto aos objetivos a pesquisa foi explicativa, pois Gonçalves (2005) define que é aquela que procura explicar os porquês das coisas e suas causas, por meio do registro, da análise, da classificação e da interpretação dos fenômenos observados. Os dados necessários para a elaboração da pesquisa serão feitos por meio de uma revisão bibliográfica, pois se utilizou de fontes secundárias e a técnica de fichamento. Foi feita uma pesquisa bibliográfica com o intuito de conhecer as diferentes contribuições científicas sobre o assunto. O objetivo foi revisar a literatura existente e não repetir o estudo. Segundo Gonçalves (2005) o objetivo da revisão da literatura consiste no levantamento do que existe sobre o assunto e conhecer seus autores. Foi desenvolvida, desta maneira, a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros, teses, artigos científicos. Para a coleta dessas fontes, empregou-se a técnica de fichamento. O texto foi elaborado a ser entendido tanto por estudiosos do assunto como para o público em geral. Foram utilizadas citações que sustentam as afirmações, atendendo as normas formais de apresentação de trabalhos acadêmicos.

## **2 COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL**

Segundo Tondolo e Genicol Junior (2011) a competência encontra explicação na Visão Baseada em Recursos (VBR), para essa Teoria a organização é considerada um conjunto de recursos do qual criam vantagem competitiva. Estes recursos têm aspectos tangíveis e intangíveis. Temos como exemplo de tangíveis alguns exemplos são plantas, máquinas já como intangíveis o conhecimento que a empresa adquire ao longo do tempo. A competência então é a combinação dos recursos tangíveis e intangíveis. Após a globalização, com o acirramento da competitividade as empresas ficaram muito parecidas quanto à

qualidade e custo. A vantagem competitiva então migrou em consolidar tecnologias corporativas e nas habilidades de adaptação às mudanças no ambiente.

Segundo Tondolo e Genicol Junior (2011) eles afirmam que a competência para ser essencial deve ser caracterizada por critérios: prover acesso a diferentes mercados, ser de difícil de serem imitadas e oferecer reais benefícios aos consumidores. Ela pode estar associada a qualquer fase do ciclo de negócios. O conhecimento disso deve estar associado a um processo de aprendizagem, que envolverá inovação e capacitação de recursos humanos.

Os autores, Tondolo e Genicol Junior (2011) afirmam que as competências não exaurem com o uso, pelo contrário, elas se desenvolvem e se aperfeiçoam porem pela falta de uso elas podem ser esquecidas. Os recursos internos baseados no conhecimento ou competências podem ser as fontes mais importantes da vantagem competitiva. Para Fleury e Fleury (2001) a formação de competências está relacionada com a estratégia, eles propõem que a estratégia, aprendizagem e competências são fundamentais para a organização, pois a partir da definição da estratégia e as competências necessárias para implementá-las, surgiria um processo de aprendizagem constante.

A Gestão por competências está dividida em duas partes: uma focalizada na qualificação e desenvolvimento individual e outra direcionada aos aspectos estratégicos da empresa. Essa divisão correlaciona as ações individuais como os resultados da empresa e a articulação de recursos internos para a vantagem competitiva. Para Fleury e Fleury (2000), definem competência como sendo um agir responsável e reconhecido que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. O termo *core competence* (competências essenciais) para Prahalad e Hamel definem o termo como o conjunto de tecnologias e habilidades disponíveis nas organizações, as quais são fundamentais no sucesso competitivo organizacional.

Segundo Tondolo e Genicol Junior (2011) a decisão de gestão estratégica quanto ao desenvolvimento de capacidades esta atrelada ao conhecimento *das core competences*. Os autores enfatizam a interligação existente entre as *core competence*, estratégia e a visão baseada em recursos.

Portanto podemos notar que a competência de uma organização está atrelada a sua capacidade de manter e desenvolver suas competências organizacionais. Competências essas que são representadas por diferenciais que as empresas possuem hoje representados por dois quesitos quais sejam as habilidades tecnológicas que as empresas possuem e as

habilidades de se adaptar às mudanças. As *core competences* devem estar atreladas às estratégias das empresas, por isso é tão importante o conhecimento destas pela empresa. E estas atreladas a um processo de aprendizagem gerará inovação e capacitação dos recursos humanos.

### **3 O PROCESSO DE APRENDIZAGEM NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA**

#### **3.1 EDUCAÇÃO PERMANENTE**

Segundo Amaral e Menezes (2010) o profissional não encerra a sua educação com os cursos regulares acadêmicos nem com a sua iniciação no mercado de trabalho, mas é um processo contínuo de interesse não somente do indivíduo mas das organizações, pois a sua permanência no mercado depende das competências do indivíduo.

A mudança do foco do capital econômico para o capital decorrente da acirrada concorrência e mudanças constantes no mundo corporativo torna-se cada vez mais necessário a construção do conhecimento para que as empresas se adaptem a essa volatilidade. Isso traz implicações para os colaboradores, pois para eles corresponderem a essa demanda necessitam renovar continuamente suas competências individuais de modo a agregarem valor à organização em que trabalham. Segundo Amaral e Menezes (2010) esses indivíduos devem ser pessoas observadoras, reflexivas, criativas, com capacidade de buscar informações relevantes e transformá-las em conhecimento, constituem-se em diferencial competitivo na nova visão de qualidade organizacional.

Segundo Formiga (2013) o conceito de educação continuada é aquele que é compreendida após o ensino fundamental e médio estão também relacionados os conceitos de Educação Permanente ou aprendizagem ao longo da vida. A aprendizagem ao longo da vida é aceita como o processo da aprendizagem que pode acontecer tanto em instituições formais de Educação quanto informalmente, seja em casa, no trabalho, no sindicato ou em atividades próprias da vida comunitária. Outro conceito é o de desenvolvimento ou formação profissional, isto é, o desenvolvimento da prática profissional, após a formação e o treinamento inicial ou básico. Ainda segundo Formiga (2013) isso acontece a partir de um plano de carreira, assessoramento, orientação e aconselhamento profissionalizantes, geralmente disponíveis em empresas organizadas que valorizam o seu ativo principal: as pessoas. Outro conceito relacionado a educação permanente é o de Andragogia, diferencia a educação das

crianças que vai de 0 a 16 anos e dos adultos que inicia a partir dos 16 anos. Andragogia é a educação de adultos, ela valoriza o tratamento andragógico da aprendizagem, de modo a se evitar a infantilidade própria da pedagogia no processo de convivência e construção educacional com a população adulta.

### 3.2 IMPORTÂNCIA DA EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

As universidades corporativas reconfiguraram a relação entre trabalho e educação, pois o local de trabalho vem sendo utilizado também como local de aprendizado. Fialho e Spanhol (2008) afirmam que:

A Educação Corporativa tem: como pressuposto o compartilhamento de conhecimento por meio de uma rede interna com ênfase na comunicação permanente e suas funções são: Analisar, Pesquisar, Organizar, Disponibilizar Conhecimentos, Divulgar, Educar e Treinar sempre procurando otimizar o negócio e os resultados econômicos da organização. Para tal propósito, busca atrair, motivar e reter os talentos, contribuindo para a satisfação pessoal, dentro de um clima organizacional saudável.

Segundo César e Ribas (2006) a educação à distância está mais voltada para a educação de adultos a partir da interação dos tutores com os aprendizes por meio de materiais instrucionais. A EAD é fundamental para a criação do conhecimento e tornar as empresas mais competitivas, onde formas tradicionais presenciais não dão conta dessa empreitada. Atendendo melhor as novas demandas da nova ordem econômica mundial. A EAD conta com a utilização das novas tecnologias da informação. César e Ribas (2006) afirmam que a utilização das tecnologias da informação e das comunicações vem sendo utilizadas de forma abrangente. Elas podem ser utilizadas de diversas maneiras, como complemento dos conteúdos, para realizar atividades adicionais, ou como alternativa ao ensino tradicional. Os autores afirmam que a Web é a ferramenta mais utilizada porque permite a facilidade de disponibilizar diversos conteúdos. Estes podem ser de vários formatos como textos, sons, vídeos, animações, e todos os casos que se pode completar com outros formatos, magnético ou papel.

César e Ribas (2006) afirmam que a EAD pode ser disponibilizada de duas formas o *E-learning* e o *blended-learning*, a primeira se refere a realização de cursos somente à distância e a segunda um mix de presencial e à distância utilizando-se das TICs e utilizando-se dos meios presenciais para satisfazer as necessidades que a EAD não suporta, seja pela

falta de interatividade dos alunos seja pela necessidade da presença física de um treinamento. O *e-learning* tem como princípios que a educação é um processo construtivo tanto pessoal quanto grupal. A tecnologia é uma utilidade comunicativa e também informacional que cria novos espaços de interação.

Segundo Abbad (2006) a EAD amplia ações propícias e democratiza o acesso ao estudo e cria condições propícias à aprendizagem contínua. O uso de plataformas eletrônicas de gerenciamento de aprendizagem tem possibilitado a armazenagem e a organização de verdadeiras universidades virtuais com serviços de orientação profissional, guias de estudo ou trilhas de aprendizagem, cursos mediados pela intra ou internet, bibliotecas virtuais, textos e materiais de apoio ao estudo em diferentes áreas. Segundo Abbad (2006) a formação de comunidades virtuais de aprendizagem em empresas vem facilitar a educação corporativa, unindo os funcionários em torno de temáticas de interesse compartilhado.

Segundo Abbad (2006) a Educação a Distância é uma importante solução para educação corporativa, pois os custos, após a instalação das tecnologias, tendem a se dissolver com o tempo. Fialho e Spanhol (2008) também afirmam essa vantagem e acrescentam que a utilização do próprio pessoal para educadores faz com que os colaboradores fiquem mais adaptados aos ambientes tecnológicos, pois eles ensinam a prática. Segundo Fialho e Spanhol (2008) outra vantagem da EAD é que o aluno deve ser motivado a desenvolver as suas habilidades e o estudo deve ser de forma autônoma e colaborativa, duas perspectivas que são muito requeridas pelo mundo corporativo. Isso faz com que a EAD se alinhe ainda mais à Educação Corporativa. Fialho e Spanhol (2008) ainda afirmam que esta modalidade de ensino tem várias vantagens para a Educação Corporativa como: baixo custo, flexibilidade de horário e lugar, menor tempo, acesso fácil a fontes geradoras de conhecimento (portais, sites, links, chats, internet, troca de experiências). Além disso, os cursos são de acordo com as necessidades dos alunos e as áreas de interesse. A sala de aula transpõe os muros da empresa e passa a ter troca de saberes num nível nacional e até mundial.

### 3.3 APRENDIZAGEM INDIVIDUAL E ORGANIZACIONAL

Segundo Célia e Loiola (2000) associam a aprendizagem à mudança organizacional e associa principalmente a teoria cognitivista. A abordagem cognitivista abrange dois grandes ramos; o primeiro do pondo de vista da aprendizagem individual. Já o segundo procura transpor os conceitos da aprendizagem individual para a organizacional e procura conhecer

---

certos tipos de atividades coletivas. Segundo Célia e Loyola (2000) associam-se mais a organização como geração de grupos sociais, cognição gerencial, construção de sentidos, para o papel das metas e do autogerenciamento e para a cognição individual e organizacional do que para construção de uma entidade.

Ainda segundo Célia e Loyola (2000) os estudos de cognição estão voltados para três níveis de análise - indivíduo, grupo e organização -. Tomando como referência três dimensões centrais da cognição: estruturas cognitivas (como o conhecimento é representado e armazenado); processos cognitivos (como o conhecimento é adquirido e utilizado) e estilos cognitivos (como diferentes unidades se diferenciam quanto a estruturas e processos de conhecimento).

Célia e Loyola (2000) ressaltam que os processos que as organizações aprendem: aprender fazendo, aprender usando e aprender interagindo. Tudo isso para dar conta dos processos que se realizam no ambiente interno das organizações como daqueles que ultrapassam os seus limites, pois as organizações aprendem consigo mesmas e com outras organizações. As rotinas são como lugar da memória organizacional e, simultaneamente, como também são os seus pressupostos e também são resultados do processo de aprendizagem organizacional, além dos aspectos ligados a mudança, sua forma tácita e as formas ou processo pelos quais são transmitidas dentro da organização. As rotinas apontam como determinado conhecimento está armazenado na organização ou quem o possui. O *turnover* ou rotatividade de pessoal é uma passagem para o conhecimento organizacional, pois as pessoas que chegam transmitem e aprendem, mas demonstram a necessidade da empresa apropriarem-se do conhecimento gerado na organização, pois as pessoas que saem levam o conhecimento retido nas organizações.

Célia e Loyola (2000) afirmam que as organizações definem a forma pela qual os indivíduos interagem e por isso pode favorecer ou dificultar o processo de aprendizagem na organização. Demonstram uma relação entre estratégias e estrutura que refletem o envolvimento dos diferentes atores no processo, por isso espelham o processo de aprendizagem das organizações. Estas estruturas constatarem que as organizações têm pouca predisposição a aprender, o que indica que elas precisam aprender a aprender.

Segundo Célia e Loyola (2000) há muitas lacunas de compreensão entre o cognitivismo e a aprendizagem organizacional algumas críticas é que determinada corrente, sobretudo ao behaviorismo, que se encontra em ocaso no campo da psicologia, pelo menos em sua versão original de estrita ênfase no mecanismo de estímulo-resposta e de configuração da aprendizagem enquanto processo eminentemente externo aos indivíduos.

---

Por isso os autores afirmam como principal pilar de teoria os paradigmas construtivistas da teoria do ensino e da aprendizagem para compreender casos específicos de aprendizagem organizacional. Para tanto eles delimitaram as de ensino-aprendizagem: o behaviorismo, o maturacionismo e o construtivismo. Segundo esses paradigmas são:

O primeiro *explica a aprendizagem como um sistema de respostas comportamentais a estímulos físicos*; enfatiza a prática, o reforço e a motivação externa como formas de o indivíduo desenvolver habilidades predeterminadas. Segundo a autora, a teoria behaviorista explica bem a *mudança comportamental, mas oferece pouco no sentido de explicar a mudança conceitual*. O maturacionismo, por sua vez, prescreve uma série de estágios de desenvolvimento biológicos para que o indivíduo alcance o conhecimento conceitual. Tanto em um caso quanto em outro, supõe-se que o conhecimento existe fora da mente e que conhecer significa desenvolver a capacidade de representar, o mais fielmente possível, a verdade ao mundo. O terceiro paradigma, o construtivismo, preocupa-se com o desenvolvimento de conceitos, processo que não se reduz a uma sequência de estágios de maturidade, mas que é entendido “*como construções reorganizadoras de um aprendiz ativo*” (op. cit.:28). A abordagem construtivista da teoria da aprendizagem, segundo Fosnot (*ibidem*) toma por base a ciência cognitiva (Piaget), a pesquisa sócio-histórica (Vygotsky) e os estudos sobre o papel da representação na aprendizagem (Jerome Bruner, Howard Gardner e Nelson Goodman, entre outros) para construir uma perspectiva epistemológica que rompe radicalmente com as abordagens anteriores (von Glasersfeld, 1998:23).

A grande ruptura da teoria construtivista de Piaget é não aceitar que o aprendizado é mera representação de uma realidade, mas tanto a assimilação de novas situações como no processo de adaptação ao ambiente. Célia e Loyola (2013) afirmam que Piaget deu a solução da lacuna entre as perspectivas individual e organizacional, pois segundo ele não há necessidade alguma de se escolher entre o intelecto e o social, pois o intelecto coletivo é resultado da cooperação entre todos os intelectos.

Célia e Loyola (2000) afirmam que segundo Lev Vygotsky, teórico russo, que no início do século XX, estudou a formação dos conceitos da criança, que o desenvolvimento individual se dá através de um processo cíclico de conceitos internalizados socialmente. Essa dimensão social do desenvolvimento possibilita ao homem interagir com mecanismos e símbolos da sociedade. Vygotsky preocupou-se, então com o ensino sistematizado e dedicou-se a pensar maneiras de se capacitar o indivíduo a adquirir conceitos mais elaborados. Assim ele entende a aprendizagem como um aspecto determinante do desenvolvimento de formas mais avançadas homem-mundo.

De acordo Célia e Loyola (2000) o construtivismo então é um processo de cognição individual e aos aspectos socioculturais da aprendizagem, tornando o individual e social apenas como planos distintos de análise. Eles também afirmam que a soma dos conhecimentos individuais, como conhecimento detido ganha nova qualidade ao fazer parte do todo. A aprendizagem então é um processo como de aculturação que ocorre a partir da interação com outros indivíduos. Os autores sugerem que se adote uma atitude de aprendiz ativo de modo coerente com a abordagem construtivista. O desenvolvimento cognitivo é consequência do conteúdo a ser apropriado e das relações que ocorrem ao longo do processo de educação e ensino, portanto a aprendizagem é função da interação social a que está submetida.

Pode-se concluir que há três aspectos com relação a aprendizagem organizacional que são eles: o processo de interação social onde acontece a formação dos sentidos, onde se dá a assimilação e acomodação dos mesmos; a relação aprendiz-contexto e o potencial comunicativo dos conteúdos que sobe a ótica do construtivismo ocorre através do diálogo entre os indivíduos nos processos de assimilação/acomodação.

Rios (2014) sintetiza que aprendizagem é um processo de mudança resultante da prática ou experiência anterior, que pode manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento ou não. Aprendizagem é, portanto qualquer mudança que ocorra como resultado de uma experiência, pois aprendizagem acontece o tempo todo. Rios (2014) afirma que aprendizagem individual é uma modificação relativamente constante nos conhecimentos, habilidades, crenças, atividades ou comportamentos produzidos pela experiência. Na visão cognitivista sugere que as pessoas são conscientes e participam ativamente da maneira como aprendem. A visão cognitiva sugere que as pessoas mergulham em suas experiências e utilizam aprendizados do passado como base para o aprendizado presente.

Rios (2014) relata que o processo de aprendizagem de uma organização não só envolve a elaboração de mapas cognitivos, que possibilitem avaliar o que está acontecendo dentro e fora da organização como também a definição de novos comportamentos, que comprovam o impacto de novos aprendizados.

Portanto aprendizagem organizacional esta relacionada com a aprendizagem individual porem estas não se distanciam, pois segundo as teorias construtivistas a aprendizagem se dá pela interação social. Além disso, estas teorias estabelecem o aprendiz como sujeito ativo no processo de aprendizagem o que coaduna com o perfil do colaborador de hoje que é um sujeito ativo capaz de solucionar e buscar soluções de problemas por meio da interação e colaboração com os demais funcionários da organização como fora dela. Pois,

---

como vimos as organizações aprendem com outras organizações. A aprendizagem individual poder ser avaliada a partir da modificação no comportamento do indivíduo. O que vai influenciar na organização por meio da interação social dos indivíduos.

### 3.4 SISTEMAS DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Com o intuito de perpetuação das empresas e aumento da competitividade como forma de alternativas as empresas começaram a dar mais ênfase ao treinamento e desenvolvimento. Visando o aumento das competências nas organizações foi criado o conceito de Educação Corporativa, o qual foi consolidado nos Estados Unidos nos anos 1990. No Brasil, segundo Eboli (2014) os conceitos e as práticas de Educação Corporativa vêm ganhando cada vez mais espaço pela necessidade de formação de profissionais cada vez mais capacitados para fazer frente a um cenário de competição elevada e globalizada.

Segundo Eboli (2011) a finalidade básica de um sistema de Educação Corporativa é fomentar o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios de uma forma sistemática, estratégica e contínua. Fica claro o valor deste conceito num cenário de extrema competitividade, como o atual, na criação de valor real agregado às pessoas envolvidas e ao negócio em si.

Segundo Eboli (2011) para compreender melhor a criação do conceito de Educação Corporativa é necessário compreender as forças que resultaram neste fenômeno. São eles:

- a) Organizações Flexíveis: a emergência da organização não-hierárquica, enxuta e flexível, com capacidade de dar respostas rápidas ao turbulento ambiente empresarial;
- b) Era do conhecimento: o advento e a consolidação da economia do conhecimento, na qual conhecimento é a nova base para a formação de riqueza nos níveis individual, empresarial ou nacional;
- c) Rápida obsolescência do conhecimento: a redução do prazo de validade do conhecimento associado ao sentido de urgência;
- d) Empregabilidade: o novo foco na capacidade de empregabilidade/ocupacionalidade para a vida toda em lugar do emprego para toda a vida;
- e) Educação para estratégia global: uma mudança fundamental no mercado da educação global, evidenciando-se a necessidade de formar pessoas com visão global e perspectiva internacional dos negócios.

---

Pode-se concluir que esse cenário deixa claro que as empresas necessitam de um sistema de Educação Corporativa, pois as organizações para se manterem competitivas precisam se adequar ao ambiente volátil e de intensa circulação de informações. Portanto as organizações necessitam de funcionários adaptados à era do conhecimento, num mercado global. Em que o emprego é uma forma de vida para a pessoa e não uma simples ocupação.

É preciso explicar que o Direito à Educação como Direito Fundamental é aquele que se refere aos ensinamentos fundamentais 1º e 2º ciclos, sendo em caráter de universalização o oferecimento do ensino médio e, na medida do possível, o acesso aos níveis mais elevados, como é o caso do ensino superior". (TEIXEIRA, p. 181).

Segundo Eboli (2005) a finalidade básica de um Sistema de Educação Corporativa (SEC) em uma organização é fomentar o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios, de uma forma organizada, estratégica e contínua. Percebe-se, assim, o poder e a importância deste conceito em um cenário de extrema competitividade, como o atual, na criação de valor real agregado às pessoas envolvidas e ao negócio em si.

Eboli (2005) afirma que há sete princípios que dão uma visão conceitual e metodológica para a criação, implementação e a análise de projetos de educação corporativa realizados nas organizações de modo geral. Estes princípios são:

1. Competitividade: valorizar a educação como forma de desenvolver o capital intelectual dos colaboradores transformando-os efetivamente em fator de diferenciação da empresa frente aos concorrentes, para ampliar e consolidar sua capacidade de competir, aumentando assim seu valor de mercado através do aumento do valor das pessoas. Significa buscar continuamente elevar o patamar de competitividade empresarial através da instalação, desenvolvimento e consolidação das competências críticas - empresariais e humanas.
2. Perpetuidade: entender a educação não apenas como um processo de desenvolvimento e realização do potencial intelectual, físico, espiritual, estético e afetivo existente em cada colaborador, mas também como um processo de transmissão da herança cultural, que exerce influência intencional e sistemática com o propósito de formação de um modelo mental, a fim de conservar, transmitir, disseminar, reproduzir ou até mesmo transformar as crenças e valores organizacionais, para perpetuar a existência da empresa.
3. Conectividade: privilegiar a construção social do conhecimento estabelecendo conexões, intensificando a comunicação empresarial e favorecendo a interação de forma dinâmica para ampliar a quantidade e qualidade da rede de relacionamentos com o público interno e externo (fornecedores, distribuidores, clientes, comunidade etc..) da organização que

---

propiciem gerar, compartilhar e transferir os conhecimentos organizacionais considerados críticos para o negócio.

4. Disponibilidade: oferecer e disponibilizar atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso, propiciando condições favoráveis e concretas para que os colaboradores realizem a aprendizagem “ a qualquer hora e em qualquer lugar”, estimulando-os assim a se responsabilizarem pelo processo de aprendizado contínuo e autodesenvolvimento.

5. Cidadania: estimular o exercício da cidadania individual e corporativa e da construção social do conhecimento organizacional, através da formação de atores sociais, ou seja, sujeitos capazes de refletirem criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la continuamente, e de atuarem pautados por postura ética e socialmente responsável, imprimindo assim qualidade superior na relação de aprendizagem entre colaboradores, empresa e sua cadeia de agregação de valor.

6. Parceria: entender que desenvolver continuamente as competências críticas dos colaboradores, no intenso ritmo requerido atualmente no mundo dos negócios, é uma tarefa muito complexa e audaciosa, exigindo que se estabeleçam relações de parceria no âmbito interno e externo, com ideal e interesse comum na educação desses colaboradores.

6.1 Parcerias Internas: estabelecer relações de parceria com líderes e gestores, para que estes se envolvam e se responsabilizem pela educação e aprendizagem de suas equipes, e desempenhem plenamente o papel de educador, formador e orientador no cotidiano de trabalho para que sejam percebidos como lideranças educadoras, cujo modelo de comportamento deve ser seguido e buscado pelos demais colaboradores da empresa.

6.2 Parcerias Externas: realizar parcerias com universidades, instituições de nível superior ou até mesmo clientes e fornecedores que tenham competência para agregar valor às ações e aos programas educacionais corporativos, ancoradas numa concepção comum sobre as necessidades de qualificação da força de trabalho.

7. Sustentabilidade: ser um centro gerador de resultados para a empresa, buscando agregar sempre valor ao negócio. Significa também buscar fontes alternativas de recursos que permitam um orçamento próprio e autosustentável, diminuindo assim as vulnerabilidades do projeto de Educação Corporativa, a fim de viabilizar um sistema de educação realmente contínuo, permanente e estratégico.

Estes princípios são essenciais para a formação, adequação e perpetuação de qualquer sistema de educação corporativa que deseje ser efetivo no aumento da competitividade da empresa. Essas unidades devem utilizar-se desses princípios, pois se mostram essenciais. Como o da competitividade, pois são fatores de diferenciação dos colaboradores, da perpetuidade, pois a empresa deve ter como objetivo a sua manutenção não só da sua existência como da sua cultura. O da conectividade, pois a entidade deve fazer com que as pessoas interajam de forma a construir o conhecimento mantendo uma rede de saber tanto interna quanto externa. Além disso, os recursos educacionais devem estar disponíveis e de fácil acesso para promover o aprendizado e autodesenvolvimento. A cidadania é um conceito importante, pois por meio dele o colaborador vai se tornar um crítico da situação social da empresa e a partir disso poderá modificá-la. As parcerias tanto internas

---

quanto externas são de grande valor, pois a organização só vai conseguir alcançar seus objetivos utilizando-se de colaboradores externos como universidades e instituições de ensino, como os internos fazendo com que seus gestores e líderes se responsabilizem pela educação e desempenhem papel de educadores, formadores e orientadores. Outro quesito é o da sustentabilidade, pois devem incrementar valor ao negócio fazendo com que ela seja parte de sua rentabilidade como também buscar recursos em outras fontes.

Segundo Eboli (2011) com relação ao seu estágio de desenvolvimento, as Universidades Corporativas diferem em muitas dimensões, segundo ela haveria três diferentes estágios:

- Iniciante – universidade corporativa lançada e em operação, ainda nova e construindo credibilidade dentro da organização;
- Estabelecida – Operando com resultados significativos de sucesso, e, sólida credibilidade dentro da organização;
- Especialista- recebendo solicitações de verificações comparativas (benchmarking) de pelo menos cinco organizações externas.

Segundo Eboli (2005) as Universidades Corporativas podem ser subordinadas a três elementos nas organizações: o principal executivo (CEO), a unidade de Negócio a que pertence, ou o departamento de Recursos Humanos. Para a autora essa é a mais indicada. Segundo pesquisas (realizadas nos EUA, em Corporate University Exchange, 2004, p. 38). Cerca de 55%, está subordinada às respectivas áreas de Recursos Humanos, e cerca de 14% delas estão subordinadas diretamente ao CEO.

Segundo Eboli (2011) a escolha da orientação estratégica de uma UC é responsável direta da forma como ela vai se estruturar, sendo que as principais orientações são:

- Foco em qualificação: desenvolvimento de habilidades;
- Foco em relacionamento: cliente externo
- Foco em transformação: mudança organizacional
- Foco em estratégia de negócio: suporte à estratégia e iniciativas corporativas
- Foco acadêmico: em pesquisa.

A orientação estratégica da UC deve ser levada em consideração quando for montada a equipe, identificando as pessoas necessárias, e desenvolvê-las de acordo com o perfil necessário. Eboli (2011) também aponta uma lista de atividades e funções que uma UC deve abranger: biblioteca; contratação de provedores; desenho e aplicação de programas dos

---

mais diversos tipos e para os mais diversos públicos; educação a distância e *elearning*; gestão de parcerias; gestão do conhecimento; *mentoring* e *coaching* e pesquisa e desenvolvimento.

Eboli (2011) ressalta que os funcionários de um SEC devem adicionar valor em diversas direções, principalmente: desenvolvimento de novos currículos, organização e processo de liderança. O ideal é a partir da orientação estratégica definida para a UC, que se organizem de modo a decidir o mix de competências desejado para as pessoas da equipe. Além disso, a estrutura e toda a organização de uma UC devem respeitar e se ajustar à cultura e à própria estrutura da organização.

Segundo Eboli (2011) a partir da definição da estrutura e do reporte organizacional, o responsável pela condução das atividades é *Chief Learning Officer*, ou CLO. O papel do CLO é participar da direção da empresa de forma estratégica, na determinação dos condutores de aprendizado e a sua integração por toda a organização. O primeiro CLO identificado pela literatura foi Steve Kerr, da General Eletric (GE), na metade da década de 1990. Destaque-se também que a GE tornou-se referência mundial no desenvolvimento de talentos e formação de líderes, e sua Universidade Corporativa, a Crotonville, fundada em 1956, pelo então presidente Ralph Cordiner, é a primeira de que se tem registro no mundo.

Segundo pesquisa realizada Eboli (2011) afirma que no Brasil que a maioria das SECs, cerca de 59% existe há menos de 5 anos e cerca de 80% há pelo menos 10 anos. Apesar de existir um número considerável de respondentes (13) com SECs implementados há mais de 10 anos: Accor, Serasa, Mcdonald's, Eastman, FIAT, Banco do Nordeste, Nestlé, Ambev, Laboratórios Fleury, Sabesp, Pilkington, Whirpool e Carbocloro.

Segundo Eboli (2011) pesquisas realizadas anteriormente no Brasil indicavam que as SECs seriam relativas a área de recursos humanos porem com esta pesquisa realizada que 13% das empresas não tem sequer uma estrutura e apenas 7% são unidades autônomas, ficando em Departamento 22,2 %, Gerência 24%, Diretoria 11,1%, Superintendência 1,9 %, outros 12,9%.

Eboli (2011) realizou pesquisa sobre a distância das SECS quanto ao CEO, essa pesquisa indicou que cerca de 70% delas ficavam a apenas 2 níveis do CEO o que denota sua importância estratégica.

Outro resultado da pesquisa realizado por Eboli (2011) é que mais da metade das empresas respondentes, a posição hierárquica dos responsáveis pelas SECs era o de nível de gerência o que sugere a estrutura de um departamento.

Na pesquisa de Eboli (2011) demonstrou que o público atendido pelas SECs são tanto interno quanto o externo. Os internos atendem tanto os administrativos, operacionais e

executivos. Cerca de um terço das SECs atendem os públicos externos como terceiros (38,9%), comunidade (38,9%), fornecedores (33,3%), clientes (29,6%), e parceiros (29,6%).

### 3.6 AVALIAÇÃO EM EDUCAÇÃO CORPORATIVA

A Educação corporativa deve estar voltada para a estratégia organizacional, a avaliação da educação corporativa como consequência também deve realizar-se nesse sentido.

Segundo Aguiar e Taparanoff (2006) há dois métodos mais conhecidos em avaliação de resultados em Educação Corporativa foram desenvolvidos por Donald Kirpatrick e por Jack Puillips.

O modelo Kirpatrick sugere que a avaliação seja realizada em quatro níveis:

#### Quadro 1: Modelo Kirpatrick

Nível 1: Reação – Os participantes gostaram do programa oferecido?
Nível 2: Aprendizado – Que conhecimentos, habilidades e atitudes os participantes adquiriram.
Nível 3: Como resultado do programa de treinamento, os participantes passaram a se comportar de forma diferente?
Nível 4: Resultados – O programa afetou os resultados tais como custos, qualidade do trabalho, produção, e outros?

Fonte: Aguiar e Taparanoff (2006)

Segundo Aguiar e Taparanoff (2006) esse modelo é muito instintivo e de fácil utilização porem mesmo nos Estados Unidos, berço da Educação Corporativa, ainda é difícil isolar os benefícios da educação corporativa. Para suprir essa dificuldade as atividades de Educação Corporativa devem ser dirigidas como um negócio e devem estar alinhadas à estratégia da empresa só assim poderão ter a visibilidade de agregar valor à empresa.

Nas unidades de educação corporativa concebidas como uma unidade de negócio é realizado o cálculo do retorno sobre o investimento. Aguiar e Taparanoff (2006) afirmam que o modelo ROI foi criado na década de 1970, em Português convencionou-se a ser chamado de RIEC – Retorno sobre Investimento em Educação Corporativa. Este modelo sofreu mudanças e a proposta mais bem aceita é a de Jack Philips, que sugerem que ele deve ser montado em 5 blocos:

Quadro 2: Elementos da Metodologia ROI

Bloco 1 – Referencial de Avaliação – o desenvolvimento deste bloco básico consiste na caracterização de como os dados devem ser coletados. É sugerido que seja usado o processo do balanced scorecard de Kaplan e Norton (1996) ou o modelo em quatro níveis de avaliação de Kirpatrick (1975). O modelo sugerido por Philips é o mesmo desenvolvido por Kirpatrick acrescido de mais um nível – retorno sobre o investimento.

Bloco 2 – O Modelo Processual – revela como os dados devem ser coletados, processados, analisados e relatados para as partes interessadas. O modelo processual engloba a escolha das técnicas e procedimentos adequados a cada situação.

Bloco 3 – Desenvolvimento de Padrões – desenvolve padrões que servem como diretrizes para que os resultados dos estudos sejam consistentes e confiáveis. Os padrões permitem a réplica dos procedimentos, com os mesmos resultados e são essenciais para a credibilidade do processo de avaliação.

Bloco 4 – Implementação – trata de vários aspectos a serem considerados nesta fase: habilidades, comunicação, papéis, responsabilidades, planos e estratégias.

Bloco 5 – Aplicação e Prática – descreve a implementação do processo dentro da organização, o valor adicionado a atividades, produtos e serviços desenvolvidos pelos empregados, revelados pelo processo de métrica e avaliação para a organização, e o impacto que a avaliação de um programa específico tem sobre a organização.

Fonte: Aguiar e Taparanoff (2006)

O conceito de diferentes níveis a ser desenvolvido neste primeiro bloco serve como referencial para a avaliação, definindo os diferentes tipos de dados a serem coletados, o seu sequenciamento e a estimativa de tempo.

Quadro 3: Características do Modelo de Avaliação

Nível 1 – Reação, Satisfação, e Planejamento da Ação – mede o grau de satisfação dos participantes do treinamento, seus planos para aplicar as competências adquiridas e o que aprenderam.

Nível 2 – Aprendizado – focaliza o que os participantes aprenderam durante o programa, utilizando testes, role plays, simulações, avaliação de grupos e outras ferramentas de avaliação. No entanto, este tipo de mensuração não oferece garantia de que o que se aprendeu seja efetivamente aplicado nas atividades “in service”.

Nível 3 – Aplicação e Implementação – uma variedade de métodos de acompanhamento são usados para determinar se os participantes aplicaram o que aprenderam no trabalho. A frequência e a utilização das habilidades adquiridas são medidas importantes neste nível. No entanto, mesmo que a avaliação neste nível seja importante para aferir o sucesso da aplicação do treinamento, ela não garante que haverá um impacto positivo sobre o negócio.

Nível 4 – Impacto sobre o Negócio – a mensuração focaliza nos resultados reais atingidos pelos participantes do treinamento na aplicação das competências adquiridas no seu local de trabalho. A este nível podem ser medidos: resultados; qualidade; custo; tempo despendido; e satisfação do cliente. No entanto, embora o programa de mensuração possa produzir índices reais de impacto sobre o desenvolvimento do negócio, ainda permanece a preocupação com o seu custo-benefício.

Nível 5 – Retorno sobre o Investimento – o último nível da avaliação, compara os benefícios monetários do programa com os custos despendido com o programa. Embora o ROI possa

ser expresso de várias formas, ele geralmente é representado em termos de porcentagem ou relação de custo-benefício. A cadeia de avaliação de impacto só está completa no momento que se efetiva a aferição do investimento efetuado.

Fonte: Aguiar e Taparanoff (2006)

Segundo Aguiar e Taparanoff (2006) todos os níveis devem ser medidos, principalmente a partir do nível 2 pois os resultados foram conseguidos a partir da aplicação do programa de treinamento. O ponto de vista do cliente também é muito importante para a avaliação, pois ele é foco central da empresa e a metodologia ROI é um processo centrado no cliente vindo ao encontro das necessidades de informação daqueles que são os verdadeiros patrocinadores do programa de treinamento.

Outro fator relevante apontado por Aguiar e Taparanoff (2006) em uma avaliação são os resultados intangíveis que podem ter benefícios para o negócio. Estes são dados qualitativos que podem ser somados a avaliação como satisfação do cliente, satisfação no trabalho, aumento de cooperação, maior comprometimento institucional, redução da evasão dos empregados (*turn over*).

A avaliação de uma unidade de Educação Corporativa deve estar alinhada com a estratégia organizacional, desta maneira poderá avaliar melhor os impactos dos programas de treinamentos na Empresa. Há dois modelos mais utilizados que são o modelo de Kirpatrick e o modelo do Retorno sobre Investimento em Educação Corporativa (RIEC). A avaliação de Educação corporativa ainda é pouco utilizada pela dificuldade em se relacionar os treinamentos com os ganhos na empresa porem essa falha pode ser superada dirigindo a unidade de Educação Corporativa como uma unidade de negócios. O modelo Kirpatrick é bem intuitivo sendo dividido em quatro níveis: reação, aprendizado, comportamento e resultados.

O modelo do Retorno sobre investimento utiliza os quatro níveis do modelo Kirpatrick agregando a este o cálculo do retorno sobre investimento fazendo-se o cálculo percentual em relação ao custo-benefício. Pode-se fazer também uma análise qualitativa em relação aos ganhos intangíveis como satisfação no trabalho, satisfação do cliente, redução do *turn over*.

## **CONCLUSÃO**

Os sistemas de educação corporativa foram gerados a partir da necessidade de organizações flexíveis, da necessidade de constante atualização dos funcionários, da acirrada

---

concorrência, da era do conhecimento e necessidade de uma educação com visão global dos negócios.

A educação corporativa tem o objetivo de aumentar a competitividade das empresas por meio da agregação de valor do capital humano da empresa, agregando valor e competência às organizações. Para tanto uma unidade de educação corporativa deve seguir princípios para serem bem sucedidas como: parceria, sustentabilidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, competitividade. A missão da educação corporativa é formar e desenvolver talentos humanos na Gestão de Negócios, por meio da aprendizagem e gestão do conhecimento organizacional, com foco na competitividade.

A avaliação de resultados deve ser realizada com foco no cliente e na estratégia de negócios. A avaliação é difícil de ser mensurada, porém se o sistema de educação corporativa for realizado de acordo com a estratégia da empresa, esta lacuna fica mais simples de ser superada.

A educação corporativa desenvolve competências essenciais nos colaboradores agregando valor a estes, aumentando a competitividade das empresas. A aprendizagem nas unidades leva em conta que o aluno é ativo no processo educacional, que busca soluções num processo colaborativo e social, sendo, portanto individual e organizacional. Forma comunidades de aprendizagem, num processo contínuo e sustentável, visando a estratégia de negócios. A partir disso, forma um ciclo de inovação e renovação do conhecimento, transformando conhecimentos em atitudes práticas dos colaboradores trazendo resultados tangíveis e intangíveis para a organização que deve aprender a aprender. Estas aprendem não só consigo mesmas, mas com outras organizações, fazendo uma conexão entre aprendizado e competitividade.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia da Silva. **Educação a Distância: o Estado da Arte e o Futuro necessário**. Revista do Serviço Público. 351- 374. Brasília. 2006.

AMARAL, Mirian Maia do; Menezes. **Educação Corporativa Mediando Racionalidades e flexibilizando organizações**. Rio de Janeiro. Senac. 2010.

AMORÓS, Francisco Pérez. EL EMPLEO Y EL PARO EN ESPAÑA. ESPECIAL CONSIDERACIÓN DEL PARO DE LOS JÓVENES Y DE LOS TRABAJADORES DE MÁS EDAD. **Revista Jurídica**, [S.l.], v. 4, n. 41, p. 1 - 15, jan. 2016. ISSN 2316-753X. Disponível em: <<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RevJur/article/view/1370/927>>. Acesso em: 22 dez. 2016. doi:<http://dx.doi.org/10.21902/revistajur.2316-753X.v4i41.1370>.

ARAÚJO, L. C. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Interação Organizacional**. São Paulo:

---

Atlas, 2006.

CÉLIA, Maria; LOIOLA, Elizabeth. **Aprendendo a Aprender: Análise de Três Estudos de Caso em Aprendizagem Organizacional a partir do Construtivismo.** Revista organizações e Sociedade. Vol. 8 N. 22. Salvador. 2000.

CÉZAR, Katia Maria Moreira; Ribas, José Roberto. **Educação a Distância nas Universidades Corporativas.** XIII SIMPEP. São Paulo. 2006.

EBOLI, Marisa Pereira. **Educação Corporativa: Governança, Dinâmica e Estrutura das Universidades Corporativas no Brasil.** III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de trabalho. Paraíba. 2011.

EBOLI, Marisa Pereira. **Breve Panorama da Educação Corporativa no Brasil: Apresentação de Resultados de Pesquisa.** XXIX ENAPAD, Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. Brasília. 2005.

FIALHO, Francisco Antonio Pereira; SPANHOL, Greicy Kelli. **A importância da Educação a Distância para a Educação Corporativa.** Revista Diálogo Educacional. V.8, n. 24, p. 405-415. Curitiba. 2008.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. 2001. **Construindo o conceito de competência.** Em: *Revista de Administração Contemporânea - RAC.* Edição Especial: 183-196

FORMIGA, Marcos. **Panorama Nacional e Internacional da Educação Aberta e a Distância.** SENAC, Serviço Nacional de Aprendizagem, 2013. Curso de especialização em educação a distância. Educação e Educação a Distância. Mód. 1, Unid. 4,

GONÇALVES , Everton, Das N; STELZER , Joana. o Viés Econômico do Direito Justo e Eficiente: O Princípio da Eficiência Econômico-Social, **Revista Jurídica - UNICURITBA.** Curitiba, v.4, nº 32, 2013.

GONÇALVES, Hortencia de Abreu. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica.** São Paulo: Avercamp. 2005.

MUNDIM, Ana Paula Freitas. **Desenvolvimento de Produtos e Educação Corporativa.** São Paulo: Atlas, 2002.

NETO, Miguel Kfourri; DUBENA, Paulo Sergio. OBJECTIVE GOOD FAITH: ITS INTERPRETATION FOR THE JUDICIAL POWER AND THE IMPLICATIONS OF BLOCKING CONTRACT BEHAVIOUR. *Revista Juridica*, [S.l.], v. 3, n. 40, p. 67 - 86, jan. 2016. ISSN 2316-753X. Disponível em: <<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RevJur/article/view/1329/894>>. Acesso em: 22 dez. 2016. doi:<http://dx.doi.org/10.21902/revistajur.2316-753X.v3i40.1329>.

RIOS, Andréa Rodrigues. **Universidades Corporativas e o desenvolvimento do Capital Intelectual: um estudo de caso em uma empresa de tecnologia.** *REN - Revista Escola de Negócios*, v.2 n.1, jan/jul, 2014, p. 129-154. Rio Grande do Sul. 2014.

TAPARANOFF, Kira; AGUIAR, Afranio Castro. **Avaliação em educação corporativa.** *FUTURO da indústria-educação corporativa: reflexões e práticas.* Brasília: CNI/IEL e MDIC (2006): 117-130.

TEIXEIRA, Eliana, M, de S, F. Análise do Prouni como Política Pública afirmativa, **Revista Jurídica - UNICURITBA.** Curitiba, v.4, nº 41, 2015.

---

TONDOLO, Rosana da Rosa Portella; GENICOL JUNIOR, Silvio. **Competência Organizacional: Um Estudo de Caso na Cadeia Produtiva da Maça no Sul do Brasil.** Revista Agroalimentaria, Vol. 17, Nº 33: 111-120. 2011.