

A EDUCAÇÃO CORPORATIVA COMO FATOR ESTRATÉGICO PARA O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: O CASO DA UNIVERSIDADE DOS CORREIOS – UNICO

EDUCACIÓN CORPORATIVA COMO FACTOR ESTRATÉGICO PARA EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL: EL CASO DE LA UNIVERSIDAD DE LOS CORREOS

Salus Augusto Resende Moraes¹

RESUMO:

Ao longo dos anos, as instituições públicas e privadas têm procurado estimular e investir na formação profissional e das habilidades dos funcionários e parceiros institucionais. O presente trabalho retrata sobre a elaboração e sistematização do conhecimento, levando a reflexões dos conceitos e teorias que se enquadram na educação corporativa. Desta forma, analisa as diferenças existentes entre o Departamento de Treinamento & Desenvolvimento e as Universidades Corporativas, bem como esmiúça a Gestão de Desempenho e Gestão do Conhecimento, onde as organizações poderão atuar no desenvolvimento individual de cada colaborador e nas capacitações necessárias. Por fim, é feito um estudo de caso sobre a Universidade dos Correios – ÚNICO, onde demonstra as ações educacionais que estão sendo realizadas, no âmbito da educação corporativa, para que os Correios mantenham a excelência e sejam referência na prestação dos serviços postais.

PALAVRAS-CHAVE: Universidade Corporativa; Educação Profissional; Gestão de Desempenho; Gestão do Conhecimento.

RESÚMEN:

Con los años, instituciones públicas y privadas han procurado fomentar e invertir en formación profesional y habilidades de trabajadores y socios institucionales. Este trabajo reflexiona sobre la elaboración y sistematización del conocimiento, conduce a pensamientos de los conceptos y teorías que entran en educación corporativa. De esta forma, analiza las diferencias entre el Departamento de formación y desarrollo de universidades corporativas y como bien ya que permite la gestión de rendimiento y gestión del conocimiento, donde las organizaciones pueden actuar en el desarrollo individual de cada empleado y las habilidades necesarias. Por último, un caso de estudio en la Universidad sólo la oficina de correos, donde muestra acciones educativas está detenido, en el contexto de la educación corporativa, para que la oficina de correos mantener excelencia y referencia en la prestación de los servicios postales.

PALABRAS-CLAVE: Universidad Corporativa; Educación profesional; Gestión del Desempeño; Gestión del Conocimiento.

¹ Especialista em Administração Pública Contemporânea pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul e em MBA Internacional em Gerenciamento de Projetos pela Fundação Getúlio Vargas, graduado em Processos Gerenciais pela Fundação Getúlio Vargas e em Relações Internacionais pela Universidade Católica de Brasília. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/8088364335079396>.

Revista Brasileira de Educação e Cultura – ISSN 2237-3098 Centro de Ensino Superior de São Gotardo http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura	Número XIII Jan-jun 2016 periodicoscesg@gmail.com	Trabalho 06 Páginas 93-114
--	---	-------------------------------

01 – INTRODUÇÃO

No século XII, no período Medieval, surgiu as Corporações de Ofícios, cujo intuito era de regimentar o processo produtivo das grandes cidades europeias. Tais organizações agregavam artesãos de mesmo ofício: ferreiros, armeiros, joalheiros entre outros profissionais. Além disso, estas corporações eram constituídas por três classes: os mestres, os oficiais² e os aprendizes. Os mestres eram os ‘empresários’ da época; àqueles que davam empregos. De igual forma, eles detinham o conhecimento e os insumos para a fabricação dos produtos. Já os oficiais detinham alguma experiência na área e eram assalariados. Por fim, os aprendizes não eram remunerados; apenas recebiam a vivência do mestre e, deles, uma moradia. É forçoso notar que qualquer um que quisesse seguir alguma das profissões regulamentadas pelas corporações deveria, em primeiro lugar, exercer a função de aprendiz em alguma oficina (FRANCO JÚNIOR, 2001).

A Segunda Revolução Industrial³ teve seu apogeu entre o final do século XIX e início do XX – entre os anos de 1860 e 1914. Neste ínterim deu-se, de modo efetivo, a transição do sistema doméstico para o fabril, de produção. Ao longo de tal transformação, pode-se observar uma série de mudanças como o desenvolvimento de novos produtos – automóveis; separação entre as esferas de família e trabalho – bastante entrelaçadas nas sociedades tradicionais e, por fim, clara divisão do trabalho entre os indivíduos, traduzida na tendência de que cada pessoa se especializasse em uma determinada etapa do processo de produção. Indubitavelmente, esta renovação industrial requereu grande esforço para treinar e qualificar os operários à época (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005).

A partir dos anos de 1930 surge a Escola das Relações Humanas, onde passou a observar que o êxito das instituições está diretamente ligado ao relacionamento humano e à gestão de pessoas. Tem-se, então, um cenário que indica os seguintes determinantes da produtividade: a) o que determina a

² Também conhecidos por companheiros ou jornaleiros.

³ Processo de renovação tecnológica industrial que teve início no século XVIII, na Inglaterra, e logo se espalhou por toda a Europa. O vocábulo foi utilizado, primeiramente, para indicar o conjunto de transformações econômicas e técnicas que caracterizou a substituição de energia física pela mecânica, da ferramenta pela máquina e da manufatura pela fábrica no processo de produção, o que, por conseguinte, converteu a economia rural em urbana.

capacidade de produzir são modelos e comportamentos informais estabelecidos pelo grupo de trabalho; b) esses padrões de conduta são influenciados por elementos da cultura e por hábitos dos trabalhadores; c) o operário não reage como indivíduo isolado e, sim, como integrante de um grupo; d) o indivíduo é mais leal ao grupo do que à administração – logo, se o grupo decide ser leal à administração, a instituição consegue resultados positivos; e) a pessoa é motivada pela necessidade de estar junto aos colegas, de ser reconhecida e de receber comunicação adequada; f) a administração deve formar chefes capazes de compreender e de se comunicar com seus subordinados. Esta corrente amparava-se no entendimento de que o indivíduo estaria estimulado e motivado. Os anos 1950 e 1960 foram sinalados pelos estudos sobre motivação e liderança. Portanto, sabe-se que, desde a década de 1930, o treinamento e desenvolvimento dos funcionários são fundamentais para a concretização do conhecido e amplamente divulgado, nos dias de hoje, planejamento estratégico⁴ institucional (MOTTA, 2000).

O objetivo geral deste trabalho está pautado em identificar, descrever e analisar o desempenho da Universidade Corporativa da Empresa de Correios e Telégrafos – ÚNICO como oportunidade estratégica para que os Correios ofereça um serviço qualidade e se mantenha em boas condições no mercado. Como objetivos específicos, pretende-se analisar a Gestão do Desempenho e a Gestão do Conhecimento como ferramentas úteis ao processo de ensino-aprendizagem.

Este trabalho se justifica devido a atualidade do tema, onde se observa que as Universidades Corporativas se apresentam como agentes de mudanças do comportamento organizacional e auxilia no desenvolvimento individual e institucional, alicerçados no conhecimento.

O artigo utiliza uma abordagem qualitativa, envolvendo a Universidade Corporativa dos Correios. Tal abordagem é adequada a entrevistas com ‘informante chave’ da instituição investigada. Ao longo da execução do trabalho serão analisadas as teorias que dão suporte ao que se pretende testar; e será empregado o método descritivo e dedutivo do tema. Além da entrevista, serão consultados,

⁴ Metodologia gerencial de formular estratégias que permitem estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando ao maior grau de interação com o ambiente e ao alcance dos objetivos planejados.

como fontes de dados, livros e sítios da Internet que discorram sobre os assuntos relacionados ao tema deste trabalho, tendo este o objetivo primordial de aprimorar as ideias e estimular a compreensão.

02 – DESENVOLVIMENTO

Os “14 Princípios” da Qualidade instituídos por William Edward Deming demonstram uma nova forma participativa de gerência, a qual tira vantagem das habilidades e conhecimentos de todos os funcionários, em todos os níveis, por meio de equipes e sistemas de sugestões que sempre focam o cliente. Desta forma, o autor robustece a necessidade de se adotar a essência da educação no contexto das Ciências Administrativas, algo observado anteriormente, porém, nem sempre praticado. O aspecto basilar da educação objetiva amplificar as possibilidades dos cidadãos na instituição, não só habilitando-os para as tarefas mas, também, expandindo sua visão profissional e de vida (VERGARA; RAIVOS, 2000).

2.1 – T&D e Universidade Corporativa

O estudo das instituições admite diferentes âmbitos organizacionais, dentre eles, pode-se destacar: as Finanças, o Marketing, as Operações e os Recursos Humanos; nesta última área contempla a educação corporativa, isto é, o Treinamento e Desenvolvimento (T&D) dos Recursos Humanos.

O treinamento é uma técnica sistemática e contínua de saberes e habilidades específicas ao exercício de uma função, ou seja, é voltada para o aspecto operacional. São utilizados como recursos de atualização técnica e de aperfeiçoamento – empreendedor, criativo e inovador (CAON, 2007).

Bergue (2014:258) denota que

O treinamento é processo que assenta seus fundamentos em uma lógica mecanicista de produção de valor, inspirada nos pressupostos da administração científica, cujas bases são lançadas no final do século XIX. A despeito disso, há várias competências nas organizações públicas contemporâneas que são aprendidas de forma muito efetiva, tais como aquelas que implicam aprender a utilizar funcionalidades de sistemas corporativos informatizados. As ações de treinamento são aquelas tendes a promover o que se denomina de melhoria contínua no processo.

Revista Brasileira de Educação e Cultura – ISSN 2237-3098 Centro de Ensino Superior de São Gotardo http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura	Número XIII Jan-jun 2016 periodicoscesg@gmail.com	Trabalho 06 Páginas 93-114
--	---	-------------------------------

Desller (1997:248) afirma que treinamento “é o processo de ensinar aos novos empregados as habilidades básicas que eles necessitam para desempenhar seus cargos.” Segundo Chiavenato (2004:495), treinamento é “o processo educacional de curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada, por meio do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e competências em função de objetivos previamente definidos.”

De acordo com Bergue (2014:260)

As ações de desenvolvimento são aquelas voltadas à aquisição de competências de natureza técnica ou gerencial de mais elevada densidade conceitual. Há forte exigência de exercícios de reflexão capazes de promover o repensar de práticas e mudanças de atitudes, via dissolução de crenças e valores instalados na organização. Em geral, exigem metodologias específicas que transcendem a dinâmica reprodutivista, exigindo o estímulo à reflexão e à solução de problemas.

Mesmo que se valha do bom êxito prático, as atividades de desenvolvimento se guiam para a elaboração e fixação de conhecimento de forma mais consistente e concentrada. Alguns dos exemplos são os cursos de desenvolvimento de liderança; e de aperfeiçoamento.

Bartz; Schwandt; Hillman (1989:164) advertem que

Há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Embora os seus métodos sejam similares para afetar a aprendizagem, a sua perspectiva de tempo é diferente. O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e competências relacionadas com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento de pessoas focaliza em geral os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e competências que serão requeridas.

Contudo, ambos – treinamento e desenvolvimento – instituem processos de ensino-aprendizagem. Através destas ações, o indivíduo absorve informações; desenvolve atitudes, habilidades e comportamentos, além de apreender novos conceitos abstratos (CHIAVENATO, 2010). O autor denota que o treinamento é um processo contínuo e cíclico, composto de quatro grandes etapas, quais sejam: a) diagnóstico: verificação das necessidades e urgências de treinamento a serem solucionadas. Tais premências podem ser passadas, presentes ou futuras; b) desenho: concepção do programa ou projeto de treinamento para satisfazer às necessidades; c) implementação: condutas ao executar o treinamento; d) avaliação: averiguação dos resultados adquiridos com o treinamento. Tais etapas

Revista Brasileira de Educação e Cultura – ISSN 2237-3098 Centro de Ensino Superior de São Gotardo http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura	Número XIII Jan-jun 2016 periodicoscesg@gmail.com	Trabalho 06 Páginas 93-114
--	---	-------------------------------

compreendem o porquê do treinamento, a estratégia para concretizá-lo, sua execução e o monitoramento dos resultados. Segundo Bergue (2014:260)

As ações de educação, por sua vez, caracterizam-se por processos de mais longo prazo de execução, de maturação e, por conseguinte, de percepção dos resultados. Pressuposta a presença ou o desenvolvimento da capacidade de aprender a aprender, fomentando o senso de aprendizagem contínua, são atividades que envolvem algum tipo de pesquisa ou de produção intelectual, exigindo maior grau de autonomia e de envolvimento por parte do educando.

A formação que se enquadra nesta categoria têm como objetivo basilar, impulsionar e facilitar o desenvolvimento de resultados inovantes. De modo geral, exigem a interação das escolas de governo com centros de pesquisas, faculdades e universidades. A finalidade da educação no contexto organizacional do setor público deve balizar a geração de novos conhecimentos e um pensamento mais lúcido, visando um horizonte mais amplo de inserção institucional. Destacam-se, nesta categoria, os cursos de graduação e pós-graduação – *lato sensu* e *stricto sensu* (BERGUE, 2014).

Em termos práticos, a educação e o T&D oferecem recompensas financeiras e psicológicas aos funcionários, através da perspectiva de ascensão funcional e do ascendimento da autoestima. Em consequência, geram valor à instituição, característica fundamental ao modelo produtivo vigente.

Conforme esclarece Caon (2007:15)

As funções e atividades da aprendizagem e educação corporativa promovidas no âmbito organizacional obedecem a uma linguagem comum: caráter permanente, intensivo e estratégico da formação, aperfeiçoamento e qualificação do homem como garantia do desenvolvimento e continuidade da organização. Na verdade, educação corporativa inclui-se no âmbito da Educação, em seu sentido amplo, isto é, entendendo-a como o processo de desenvolvimento da capacidade física, intelectual e moral do ser humano, visando à sua integração individual e social no meio ambiente em que vive, a partir dos conhecimentos e aptidões resultantes de tal processo.

Sabe-se que a repetição mecânica e a rotina de tarefas acabam por robotizar as pessoas, conduzindo-as, pouco a pouco, ao desinteresse pelo trabalho, à ineficiência e a transtornos individuais e institucionais. Os objetivos do treinamento – se claramente definidos e limitados ao escopo das tarefas e operações – delimitam-no como um campo específico da aprendizagem (MOTTA, 2000).

Revista Brasileira de Educação e Cultura – ISSN 2237-3098 Centro de Ensino Superior de São Gotardo http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura	Número XIII Jan-jun 2016 periodicoscesg@gmail.com	Trabalho 06 Páginas 93-114
--	---	-------------------------------

Com o intuito de ter um espaço específico para o treinamento dos servidores, relatos demonstram que a primeira Universidade Corporativa surgiu em 1955, na cidade de *New Jersey* – EUA pela empresa General Eletric, mas de acordo com Ricardo (2007:14) tais Universidades remetem o ano de 1920,

Quando a General Motors incorporou uma escola noturna para a indústria automobilística. O General Motors Institute (GMI) durante 56 anos ajudou a transformar a GM na maior montadora do planeta. Em 1982 o GMI se transformou em uma escola independente e, em 1997, passou a ser conhecido como Kettering University.

No Brasil, as primeiras Universidades Corporativas foram da BRAHMA e ARCOR, na década de 1990 pressionadas pela alta competitividade do mercado e visando a melhoria dos negócios institucionais.

Meister (1999:35) aclara o porquê de utilizar o termo ‘universidade’, ao afirmar “(...) a imagem da grande finalidade da iniciativa: prometer aos participantes e seus patrocinadores que a Universidade Corporativa irá prepará-los para o sucesso no trabalho atual e na carreira futura.”

Há múltiplas razões pelas quais as instituições devam criar uma Universidade Corporativa. Primeiramente, o fato de grande parte dos gestores perceberem que habilidades, conhecimentos e competências são fundamentos que fazem com que seus negócios se tornem mais competitivos. Competência está diretamente relacionada à produção de conhecimento nas instituições, de modo que este seja transformado em novos serviços ou produtos. Da mesma forma, a criação de uma Universidade Corporativa é um meio de melhorar ainda mais a imagem institucional perante seus clientes ou sócios; além de fortificar a cultura organizacional voltada à inovação, aprendizagem e mudanças constantes. Desta forma, a Universidade Corporativa é benéfica para a imagem interna da instituição (EBOLI, 2002).

Albanz (2003:123) afirma que a Universidade Corporativa é o

Guarda chuva estratégico das organizações’ e tem como objetivo principal impulsionar seus negócios com vistas à lógica do mercado. Para isso, deve se comprometer com programas de aprendizagem voltados às reais necessidades do desenvolvimento das pessoas por meio de um sistema de educação continuada.

Revista Brasileira de Educação e Cultura – ISSN 2237-3098 Centro de Ensino Superior de São Gotardo http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura	Número XIII Jan-jun 2016 periodicoscesg@gmail.com	Trabalho 06 Páginas 93-114
--	---	-------------------------------

A Universidade Corporativa é uma estratégia das organizações públicas e privadas para desenvolver competências e ampliar o estoque de conhecimento que elas possuem. As Universidades Corporativas são doutrinárias, já que propiciam um treinamento formal que propala cultura, valores e tradições próprias da instituição. Já as Universidades Tradicionais proporcionam a reflexão, críticas e questionamentos ao ambiente de negócios (FLEURY, 2002).

Os objetivos gerais da Universidade Corporativa são: a) disseminar a ideia de que o fator que diferencia as instituições é o capital intelectual⁵; b) despertar a vocação para o aprendizado; c) incentivar e estruturar atividades relacionadas ao autodesenvolvimento; d) motivar e reter os maiores talentos na organização; e) contribuir para que o clima organizacional seja o mais saudável possível; f) responsabilizar cada talento pelo processo de autodesenvolvimento. Segundo Meister (*apud* VERGARA e RAIIVOS, 2000:88), os dois principais objetivos de uma universidade corporativa são “tornar-se um agente de mudanças na organização e desenvolver qualificações baseadas nas competências”. Portanto, a Universidade Corporativa atua como um instrumento de divulgação dos valores organizacionais, ao mesmo tempo em que busca remodelar a cultura lá estabelecida.

Ainda, é forçoso notar que a carga horária dos cursos é bastante heterogênea, variando em conformidade com os objetivos institucionais e educacionais, além das modalidades de ensino-aprendizagem – presenciais, ensino à distância e semi-presenciais.

Em sentido amplo, a finalidade das Universidades Corporativas é de oferecer cursos específicos para os colaboradores da organização. Destarte, ela customiza os cursos exatamente de acordo com as estratégias e políticas institucionais, obedecendo a cultura organizacional, além de reduzir custos do treinamento convencional e obter agilidade na formação da mão de obra.

Caon (2007:16) salienta, porém, que,

⁵ Fator que mantém a atividade de sustentabilidade das empresas e que aponta seu real valor no mercado. O conceito de capital intelectual inclui dois fatores: a) capital humano – experiências, conhecimentos e habilidades das pessoas, seus valores, sua capacidade de inovar, sua propriedade intelectual, sua cultura; b) capital estrutural – banco de dados, *software*, patentes, marcas registradas, equipamentos de informática, clientes, tudo o que permanece na empresa quando da ausência dos funcionários.

Embora tanto as atividades educacionais das Universidades Corporativas, quanto àquelas desenvolvidas em programas de Treinamento e Desenvolvimento referem-se ao processo de aprendizagem e educação corporativa, mesmo assim, existem significativas distinções entre elas. Neste sentido, pode-se, resumidamente, dizer que, embora ambas enfoquem a área de recursos humanos, procurando consolidar o conceito de competência organizacional à gestão, uma análise mais detida mostra que um setor de Treinamento e Desenvolvimento de uma empresa tende a ser reativo, descentralizado e serve a uma ampla audiência; enquanto que a Universidade Corporativa tem orientação proativa e centralizadora para o encaminhamento de soluções de aprendizagem para cada negócio dentro da empresa. Ou seja, setores de Treinamento e Desenvolvimento em geral, propõem programas de treinamento à medida que estes se tornam necessários enquanto que nas universidades corporativas, os programas de educação e treinamento são permanentes e orientados com visão de futuro, antecipando e gerando necessidade de melhoria, privilegiando os objetivos organizacionais, ainda que orientado para cada negócio dentro da empresa. Neste sentido, as universidades corporativas têm um escopo mais estratégico, enquanto que os departamentos de treinamento são mais táticos.

Apreende-se daí, que a Universidade Corporativa ganha maior coerência e cabimento se trouxer metodologias de ensino-aprendizagem mais condizentes com a realidade, além de mais dinâmicas e ágeis, propiciando aprendizagens eficazes, efetivas, sustentáveis e eficientes, de acordo com as realidades de trabalho (RUAS, 2003). Percebe-se que o objetivo de muitos treinamentos limita-se a tornar os trabalhadores capazes de realizar as atividades de modo eficaz, assumindo as habilidades peculiares de que necessitam para executá-las. Todos os processos educativos, mesmo os que não são nomeadamente arrolados às necessidades instantâneas e diretas do trabalho, colaboram para o crescimento individual e, em resultância, propicia seu amadurecimento profissional, determinando o aumento da produtividade. Apesar disso, deve-se notar que os investimentos efetivados pelas instituições não devem ser encarados como mostras de ‘bondade institucional’, como se estivessem voltados especialmente para a satisfação e alegria dos funcionários. O objetivo central da adoção da educação continuada é esquivar-se da desatualização cultural e técnica que, na atualidade, leva à queda da produtividade. Cidadãos pouco instruídos tendem a ter não apenas dificuldades técnicas na execução de suas tarefas como também baixa autoestima e sensação de incapacidade profissional, com perceptíveis prejuízos para o seu desempenho.

Revista Brasileira de Educação e Cultura – ISSN 2237-3098 Centro de Ensino Superior de São Gotardo http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura	Número XIII Jan-jun 2016 periodicoscesg@gmail.com	Trabalho 06 Páginas 93-114
--	---	-------------------------------

2.2 – Gestão do Desempenho

No final do Século XVIII, o jurista e filósofo britânico Jeremy Bentham criou o Panóptico⁶. Em sua essência estão os elementos de vigilância eficaz, controle e disciplina (BERGUE, 2014). Ficou instaurado, então, a observação sem, contudo, ter a evidência do momento em que isso poderia, realmente, ocorrer.

Ainda que diversos mecanismos de análise de desempenho tenham sido aplicados para a vigilância e avaliação dos operários desde a antiguidade, foi com a manifestação do capitalismo e das grandes empresas e indústrias a avaliação do desempenho ganhou maiores proporções e destaque. A Gestão do Desempenho configura um composto de técnicas para a conquista e apreciação de informações sobre a peculiaridade e êxito das ações de cada funcionário. Tais processos de análise foram impulsionados pelo taylorismo⁷. As investigações de Taylor originaram as primeiras categorias de ‘avaliação de méritos’, utilizadas, à época, para regularizar os funcionários e ingerir no seu modo de trabalhar (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Porém, apenas após a 2ª Guerra Mundial a avaliação de desempenho teve maior notoriedade entre as instituições (CHIAVENATO, 2010).

Para Brandão e Guimarães (2001:12), avaliar refere-se a “comparar os resultados alcançados com os esperados (planejados), de forma que apenas o trabalho previamente planejado deve ser objeto de avaliação.” Depreende-se daí, a necessidade de não apenas comparar os resultados esperados com o que realmente foi feito, mas, inserir mecanismos de análise que outorgue a correção dos erros e pontos mal compreendidos, evitando o retrabalho (LUCENA, 1977).

Como mecanismo de diagnose, a avaliação de desempenho dentro das instituições deve se apresentar como uma medida proveitosa, benfazeja e que gerará bons frutos; jamais deve ser encarada com receio e inquietação (BERGAMINI; BERALDO, 1988). Bergue (2014:230) assegura que a avaliação deve

⁶ Prisão circular, onde o espectador tem uma visão exclusiva e privilegiada a partir do ponto central (torre) de todos os lugares onde houver presos.

⁷ Método científico embasado na divisão do trabalho, desenvolvida pelo engenheiro norte-americano Frederick Taylor. Esta ciência estruturou o trabalho industrial de maneira que cada funcionário passasse a executar uma única função, hierarquizando e sistematizando a produção. Seus intuítos eram a racionalização da produção, a economia de mão-de-obra, o aumento da produtividade, a queda no desperdício de tempo, entre outros.

ser assentada no diálogo. “É um processo de negociação de perspectivas envolvendo o desempenho percebido, ou seja, a relação entre o esforço empreendido e o resultado entregue pelas pessoas nas relações de trabalho.” A avaliação de desempenho é uma verificação ordenada da performance de cada funcionário, bem como de seu potencial de desenvolvimento (CHIAVENATO, 2010). Apreende-se daí, que a apreciação do desempenho do funcionário enaltece os pontos fortes de cada colaborador, agindo diretamente nos pontos sinérgicos de transformações e melhoria do desenvolvimento das potencialidades, estimulando, assim, a excelência, o valor e as qualidades do indivíduo.

Bergue (2014:227) salienta que

É preciso perceber que a Gestão de Desempenho não é realizada para as pessoas em sentido estrito, mas com o propósito de aperfeiçoar o serviço público. É processo inerente à aprendizagem das organizações. O olhar se estende para a sociedade, estando fortemente articuladas as dimensões individual e organizacional. Não se pode pensar na Gestão de Desempenho estritamente orientada para finalidades específicas, tais como subsidiar decisões de promoções, concessões de gratificações ou parcelas remuneratórias. O foco não está nas pessoas, mas nas pessoas no contexto do trabalho. A propósito, a Gestão de Desempenho diz respeito, essencialmente, à gestão do trabalho.

Em Gestão de Desempenho, não há modelos prontos que possam ser empregados em qualquer situação. Cada instituição necessita implementar as suas necessidades e características. São atributos marcantes: a) definir, notoriamente, o que se tenciona avaliar; b) sensibilizar os avaliados e avaliadores; c) garantir feedback pertinente e compatível com o que foi avaliado; d) manter discricção sobre as informações; e) compreender que a avaliação deve ser um processo contínuo; f) legitimar a avaliação em ‘mão-dupla’ – avaliado (servidor) e avaliador (gestor); g) considerar a autoavaliação; h) evadir dos excessos de indicadores e, por fim, i) manter o foco no valor agregado. A partir daí, é possível desenhar e planejar alguns cursos necessários ao desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários.

Não se deve presumir que a Gestão de Desempenho é um processo único e ilhado mas, diretamente ligado ao desenvolvimento de pessoas e ao processo de capacitação, sobretudo nas etapas de diagnose das ações voltadas à educação corporativa. No contexto da administração pública brasileira, pouco se avalia um colega de trabalho, já que, muitas vezes, quem recebe as críticas, as

Revista Brasileira de Educação e Cultura – ISSN 2237-3098 Centro de Ensino Superior de São Gotardo http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura	Número XIII Jan-jun 2016 periodicoscesg@gmail.com	Trabalho 06 Páginas 93-114
--	---	-------------------------------

encara de modo repulsivo . Porém, são muito presentes, no cenário brasileiro, as relações do clientelismo – troca de favores – e do personalismo – indivíduo centralizador –; basta observar com profundidade as convivências sociais que moldam a cultura nacional (BERGUE, 2014).

Em síntese, a Gestão de Desempenho engloba comportamentos que se complementam para viabilizar o diagnóstico da situação atual, revelada pela avaliação e pelo assinalamento das medidas que deverão ser tomadas para o aperfeiçoamento dos colaboradores. Esta compreensão transformadora reverbera em diversas organizações. A efetivação criteriosa de cada um dos procedimentos facilitará o alcance dos objetivos desejados pela instituição (CHIAVENATO, 2010).

As instituições modernas compreendem que o desempenho do colaborador no ambiente de trabalho são decorrentes das competências e habilidades inerentes ao indivíduo; das relações interpessoais; das características da instituição e, por fim, do clima organizacional – interno e externo (OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996). Em síntese, a gestão de desempenho integra um processo macro de gestão institucional, visto que possibilita revisar estratégias e objetivos da área de Gestão de Pessoas, além dos processos e políticas de trabalho. Desta forma, é possível corrigir os equívocos e promover a sustentabilidade institucional.

O interesse imorredouro com o avanço e evolução do desempenho dos colaboradores nas instituições é uma utilidade estratégica da Gestão de Pessoas, já que nivelar os benefícios institucionais junto às demandas competitivas é um tema de sobrevivência da instituição. Nesta lógica, os processos de aprendizagem e educação corporativa evidenciam um papel basilar na Gestão de Pessoas da contemporaneidade (LUCENA, 1999). O vocábulo ‘gestão’ dá ao instrumento de mensuração, o sentido de um processo que abarca o planejamento, monitoramento e controle das atividades (GUIMARÃES, 1998).

De acordo com Caon (2007:29),

Revista Brasileira de Educação e Cultura – ISSN 2237-3098 Centro de Ensino Superior de São Gotardo http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura	Número XIII Jan-jun 2016 periodicoscesg@gmail.com	Trabalho 06 Páginas 93-114
--	---	-------------------------------

A Gestão de Pessoas oferece uma nova maneira de organizar as organizações. A ênfase repousa na valorização das pessoas e a forma de integrá-las ao ambiente de trabalho, utilizando e integrando processos e alinhando objetivos individuais e organizacionais. Pode-se observar que a necessidade de mudança nas políticas e práticas de desenvolvimento de pessoas nas organizações demonstra a evolução substantiva da Gestão de Pessoas, a fim de que a organização possa permanecer competitiva.

A Gestão de Desempenho deve ter como objetivo superior, a melhoria das performances institucionais e profissionais, mas, também, o crescimento e desenvolvimento dos indivíduos de forma mais intensa e abrangente; pautado na transparência das ações. A grande provocação é fazer com que a instituição não se apresente apenas ‘qualificada’, na perspectiva da concorrência com as demais organizações, mas, outrossim, ‘qualificante’ ao ofertar diferentes ocasiões favoráveis ao crescimento e autonomia dos indivíduos (ZARIFIAN, 2001).

2.3 – Gestão do Conhecimento

Davenport e Prusak (1998:6) afirmam que “o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente”. Já Nonaka e Takeushi (1997:63) denotam que “o conhecimento, diferente da informação, refere-se a crenças e compromisso”. As convicções do indivíduo são assimiladas no conhecimento, porquanto determina o que o sujeito vê e como incorpora no seu dia a dia as suas observações.

Em sua concepção, a composição da gestão do conhecimento está embasada em três elementos fundamentais: pessoas, fatos e lugares. Os indivíduos são o ponto central do processo de gerenciamento de conhecimento nas instituições, pois evidenciam a experiência e o discernimento nos negócios. Os fatos incluem os dados, informações e processos. São criados, classificados e compartilhados por toda a instituição. Se dão através de livros, jornais, desenhos, bases de dados, entre outros. Por fim, os lugares são os espaços onde os indivíduos se reúnem para interagir entre si e para trocas de ideias e experiências. Na atualidade, a tecnologia fornece aos indivíduos um mecanismo eficiente e eficaz para a interação (TAPSCOOT, 1997). A gestão do conhecimento envolve a aplicação da tecnologia, com aspectos humanos, culturais e gerenciais. Além disso,

Revista Brasileira de Educação e Cultura – ISSN 2237-3098 Centro de Ensino Superior de São Gotardo http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura	Número XIII Jan-jun 2016 periodicoscesg@gmail.com	Trabalho 06 Páginas 93-114
--	---	-------------------------------

a exploração do conhecimento envolve a intuição, a interpretação, e integração e a incorporação do aprendizado. Luchesi (2012:6) reconhece que

Para desenvolver os sistemas de conhecimento é necessário ter foco externo (*benchmarking* de outras organizações), tecnologias facilitadoras (*groupware*), gestão de desempenho (mensuração, recomendação, recompensas para equipes, obrigações contratuais) e gestão de pessoas (equipes virtuais, comunidade de prática, coordenadores de conhecimento, busca do perfil do disseminador do conhecimento).

Apreende-se, desta fala, que o interesse da instituição deve ser pautado na ideia de que nem todos os indivíduos precisam saber as mesmas questões, mas que os funcionários saibam os assuntos certos, ou seja, a temática inerente ao seu dia a dia.

Mais oportuno que compartilhar é adquirir conhecimento e instruir-se. Aprender com outros profissionais, funcionários, fornecedores, parceiros, processos, institutos de pesquisa, centros de excelência, entre outros. Tudo isto expressa a ideia de cooperação entre indivíduos e instituições, tão atual e importante para a contemporaneidade (FIGUEIREDO, 2002). É fundamental que se aproveite os recursos disponíveis nas organizações, ao invés de tentar criar algo que já tenha sido originado. Os talentos, *know-how* e habilidades pessoais e institucionais devem impelir o conhecimento coletivo; este sim, renovador e dinamizador das inovações organizacionais.

Terra (2000:203) denota sobre alguns desafios que a 'sociedade do conhecimento' precisa vencer:

- Como mapear o conhecimento (competências individuais) existente nas instituições?
- Como simplificar e incentivar a explicitação do conhecimento tácito dos colaboradores?
- Como atrair, selecionar e reter pessoas com as requeridas competências, habilidades e atitudes?
- Como manter o equilíbrio entre o trabalho em equipe e o trabalho individual e entre o trabalho multidisciplinar e a requerida especialização individual?

- Como utilizar os investimentos em tecnologia de comunicação para aumentar o conhecimento da empresa e não apenas acelerar o fluxo de informações?
- Quais sistemas, políticas e processos devem ser implementados para moldar comportamentos relacionados ao estímulo, à criatividade e ao aprendizado?
- Como estimular e recompensar o compartilhamento de conhecimentos e desencorajar que os indivíduos os guardem para si próprios?
- Como tornar a organização aberta ao conhecimento externo? Como ampliar e capturar o fluxo de conhecimentos, *insights* e ideias provenientes de clientes, parceiros, fornecedores e da comunidade em geral?

De acordo com o autor, a gestão do conhecimento tem um ‘caráter universalista’, isto é, dedica-se às organizações dos mais diferentes portes e nacionalidades. Neste sentido, a sua efetividade está diretamente ligada à elaboração de novos modelos institucionais – processos, sistemas gerenciais e estruturas – e, uma liderança sustentável, capaz de encarar as barreiras que impedem a transformação do comportamento organizacional.

O determinante do sucesso da instituição é sua eficiência no processo de transformação e aplicação do conhecimento, quando comparado à eficiência de outras organizações. Cabe à entidade exercer suas atividades como agente organizador do conhecimento, tornando-o aplicável e gerando novas aprendizagens e experiências, desempenhando tal tarefa de forma superior aos concorrentes.

2.4 – A Universidade dos Correios – UNICO

Em 1500, Pero Vaz de Caminha escreveu, oficialmente, a primeira carta no país, destinada ao Rei de Portugal. Este fato histórico baliza o surgimento do serviço de correspondências de cartas no Brasil.

O serviço postal brasileiro está em exercício desde o ano de 1808, com o Regulamento Postal do Brasil. Durante o período da República Velha (1889 – 1930) os serviços postais ficaram marcados pela incapacidade e incompetência devido à inexistência de planejamento e regulação do mercado, bem como os constantes atrasos na entrega das correspondências (BARROS NETO, 2004). No ano de 1931,

Revista Brasileira de Educação e Cultura – ISSN 2237-3098 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIII Jan-jun 2016	Trabalho 06 Páginas 93-114
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura	periodicoscesg@gmail.com	

Getúlio Vargas fundiu a Direção Geral dos Correios e a Repartição Geral dos Telégrafos, criando o Departamento de Correios e Telégrafos – DCT. Nos anos 1960, transcorreu a corporatização do sistema postal no Brasil (TEIXEIRA, 2013).

Em 1964, com o advento do regime militar, o serviço prestado começou a ser deteriorado, visto que não haviam investimentos, prejudicando as atividades operacionais. Segundo Neto (2004:47) “era de conhecimento, de toda a sociedade, a falta de adequada política tarifária, a precariedade das instalações e o despreparo do pessoal”, itens que contribuíram para a ineficácia e ineficiência do setor.

No ano de 1967, o DCT passou a estar vinculado ao Ministério das Comunicações. E, em 1969, o Governo militar transformou o DCT na atual conhecida Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT (TEIXEIRA, 2013). O Decreto de concepção da ECT (Decreto-Lei nº 509, de 20 de Março de 1969) determina que os Correios percorram as esferas pública e privada.

De acordo com Teixeira (2013:34),

Garantiu-se à empresa a manutenção de seu patrimônio como pertencente integralmente à União. Além disso, garantiu-se autonomia à ECT para escolher – como na lógica empresarial – as estratégias de gestão que deviam guiá-la para, como em uma empresa privada, buscar a eficiência e o lucro em suas operações.

Atualmente, a ECT tem mais de cem serviços e produtos oderecidos em seus 32.000 pontos de atendimento, incluindo uma vasta rede de unidades próprias e, muitas outras, franqueadas. Ao todo, são 117.405 funcionários. A missão da ECT é de “facilitar as relações pessoais e empresariais mediante a oferta de serviços de correios, com ética, competitividade, lucratividade e responsabilidade social”. Sua Visão é “ser reconhecida pela excelência e inovação na prestação de serviços de correios” (CORREIOS, 2016).

No final dos anos 1970, os Correios se estruturou em dois órgãos voltados ao T&D: a Escola Superior de Administração Postal – ESAP, com o objetivo de capacitar os funcionários com nível superior e, o Departamento de Recursos Humanos – DRH, com representações em cada pólo regional, para instruir funcionários de nível básico, médio e técnico.

Revista Brasileira de Educação e Cultura – ISSN 2237-3098 Centro de Ensino Superior de São Gotardo http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura	Número XIII Jan-jun 2016 periodicoscesg@gmail.com	Trabalho 06 Páginas 93-114
--	---	-------------------------------

No final da década de 1990, houve a necessidade de ordenar e unificar as ações educacionais junto as estratégias da ECT e, igualmente, estender o atendimento dos programas à toda cadeia de valor. Desta forma, em Dezembro de 2001, foi instituída a Universidade Corporativa dos Correios – UNICO, com sede em Brasília. Sua Missão é de “construir o conhecimento organizacional com base nas competências requeridas para sustentabilidade dos negócios da ECT”. Por sua vez, a Visão é de “ser referencial de excelência em educação corporativa no Brasil” (CORREIOS, 2016).

De acordo com Caon (2007:125) “a UNICO está estruturada em nível de Diretoria, subordinada à Gerência Geral de Recursos Humanos, assessorada por um órgão consultivo – Conselho de Educação – formado pelos Executivos das 7 áreas institucionais da empresa.” Grande parte dos cursos está pautada na qualificação em logística, formação de lideranças, conhecimentos de varejo e temas relacionados ao setor postal.

Em 2013, foi uma prática dos Correios, realizar o Fórum de Governança Corporativa, com o intuito de promover a reflexão sobre a Governança de TI. Neste mesmo ano, houve o III Fórum dos Direitos Humanos, cujo tema foi ‘Negras e negros nos Correios: conquistas e desafios’, buscando valorizar os colaboradores. Há, também, projetos de âmbito nacional, como a Campanha dos Correios contra a AIDS, Papai Noel dos Correios, Central Braille, Patrocínios esportivos e culturais, entre tantas outras atividades. Teixeira (2013:262) afirma que

Ao discutir a política de Gestão de Pessoas nos Correios a partir de um recorte de gênero, observa-se que a força de trabalho da empresa é majoritariamente masculina. Isso decorre da imagem de gênero que associa as atividades de trabalho na empresa a atributos supostamente masculinos como força física e condicionamento corporal para suportar o peso da carga transportada e intempéries durante a jornada de trabalho.

Atualmente, há 23,33% de mulheres e 76,67% de homens trabalhando nos Correios. Ao aderir ao Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça, elaborado pelo Ministério da Justiça em 2013, os gestores da ECT admitem que é preciso implementar políticas que favoreçam a admissão, a estabilidade e a ascensão das mulheres na empresa. Porém, pelos dados apresentados, denota-se que as ações precisam ser fortalecidas.

Revista Brasileira de Educação e Cultura – ISSN 2237-3098 Centro de Ensino Superior de São Gotardo http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura	Número XIII Jan-jun 2016 periodicoscesg@gmail.com	Trabalho 06 Páginas 93-114
--	---	-------------------------------

De igual forma, é uma preocupação dos Correios, o lançamentos de novos produtos e serviços, a abertura de novas frentes de atuação e a modernização do layout das agências. Tais atitudes são fundamentais para ‘encantar’ o cliente.

No mundo corporativo atual, as empresas se esforçam para se tornarem, cada vez mais, competitivas e, enfrentarem as demandas dos seus clientes e as ameaças dos seus concorrentes. Desta forma, a informação é uma força propulsora de mudanças organizacionais. Pensando nisto, ainda que a UNICO esteja localizada em Brasília, há a oferta de cursos via Internet ou videoconferências, o que lhe dá autonomia para operar nacionalmente. As ações educacionais envolvem toda a instituição – executivos, grandes clientes, fornecedores, parceiros e carteiros –, propiciando um fator diferencial junto aos concorrentes.

Segundo um Executivo da UNICO,

Propiciar uma educação de qualidade a todos os colaboradores, sempre ocupou o topo da lista de responsabilidades da nossa empresa, pois, antes mesmo da criação da UNICO, a empresa já realizava um programa de fortalecimento da escolaridade [...] até o ano de 1966, grande parte dos funcionários tinha, apenas, escolaridade até o quarto ano do ensino fundamental. Hoje, 72,18% tem ensino médio completo, seguido de 24,85% dos funcionários com nível superior. Este é um avanço significativo da nossa instituição e nos deixa muito felizes!

De acordo com este Executivo, os projetos e ações educacionais operam influxos positivos no interesse, nos compromissos e no estímulo dos colaboradores. Como parte dos incentivos, está o aumento de 5% no salário bruto de cada funcionário que elevar seu nível de escolaridade.

Para o Executivo da UNICO, antes de implementar a Universidade Corporativa, o conhecimento era disperso. Hoje, com seu papel integrador, é possível desenvolver as competências do funcionário e satisfazer as premências institucionais. “A instituição que não assimilar as necessidades dos colaboradores e não as insitarem a buscar o crescimento e desenvolvimento profissional e pessoal, estão fadadas ao fracasso”, complementa o Executivo. Com o aumento do número de empresas de logística, esta é uma ameaça real.

Outro ponto que merece destaque é a Gestão de Desempenho. Segundo o Executivo, é uma preocupação da empresa, que modifique a avaliação embasada no cargo para a avaliação focalizada nas atividades institucionais. Assim, ele se questiona: “quais devem ser as habilidades diligenciadas em cada uma das atividades?”

As escolas de governo se respaldam em alguns propósitos fundamentais, entre os quais é possível destacar: a) são instituições de ‘inteligência institucional’, ou seja, estabelece a observação, a estruturação, a efetivação e a propagação do conhecimento profícuo e oportuno; b) seu campo de atuação assiste, de forma sistêmica, os demais stakeholders envolvidos; c) são mecanismos de ação da instituição, isto é, as escolas devem atender aos interesses da organização e da sociedade, não às conveniências dos dirigentes (BERGUE, 2014). A otimização do Departamento de Gestão de Pessoas, inspirando e sugestionando os funcionários, oportuniza os processos de liderança, empreendedorismo, criatividade e inovação.

03 – CONCLUSÃO

O reconhecimento do servidor no mercado de trabalho não se dá, apenas como fator motivacional canalizado ao conjunto de condições intrínsecas à instituição. Sabe-se que o empenho e motivação dos colaboradores gera valores à gestão e à organização, como elemento estratégico de crescimento, desenvolvimento e competitividade institucional.

A qualidade no atendimento atrelada à competição das empresas de logística são fatores que exigem que os Correios ofereça serviços que condizem com as necessidades do cliente-cidadão. Esta inquietação gera a necessidade da qualificação dos funcionários, bem como a modernização da estrutura de atendimento e o desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Os Departamentos de T&D e as Universidades Corporativas se manifestam como instrumentos de alcance de eficácia, eficiência, efetividade e sustentabilidade das instituições que buscam a excelência e o reconhecimento do mercado. Observa-se, desta forma, que as políticas relacionadas a Gestão de Pessoas interferem diretamente na conduta dos colaboradores.

Revista Brasileira de Educação e Cultura – ISSN 2237-3098 Centro de Ensino Superior de São Gotardo http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura	Número XIII Jan-jun 2016 periodicoscesg@gmail.com	Trabalho 06 Páginas 93-114
--	---	-------------------------------

A UNICO entende que faz parte de suas estratégias, o fato de desenvolver competências e ampliar o estoque de conhecimento que possuem. Para tanto, a instituição trabalha no desenvolvimento de programas de capacitação para habilitação dos stakeholders ao exercício das atividades que lhes compete.

Em síntese, deve-se reconhecer que o maior desafio das instituições públicas e privadas é a mudança cultural do paradigma que afirma que os indivíduos que detêm o conhecimento são os poderosos e ‘espertos’. Afinal, a pessoa que compartilha o que sabe, se apresenta com potencial inteligência emocional. Só é possível avançar e ter uma sociedade mais ‘inteira’ e justa, quando se dissemina o conhecimento!

04 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARTZ, David; SCHWANDT, David; HILLMAN, Larry. *Difference between ‘T’ and ‘D’*. Florida: Personal Administrator, 1989.

BERGAMINI, Cecília; BERALDO, Deobel. *Avaliação de desempenho humano na empresa*. São Paulo: Atlas, 1988.

BERGUE, Sandro. *Gestão estratégica de pessoas no setor público*. São Paulo: Atlas, 2014.

BRANDÃO, Hugo; GUIMARÃES, Tomás. *Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?* São Paulo: Revista de Administração de Empresas, 2001.

CARAVANTES, Geraldo; PANNO, Cláudia; KLOECKNER, Mônica. *Administração: teorias e processo*. São Paulo: Pearsons Prentice Hall, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

Revista Brasileira de Educação e Cultura – ISSN 2237-3098 Centro de Ensino Superior de São Gotardo http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura	Número XIII Jan-jun 2016 periodicoscesg@gmail.com	Trabalho 06 Páginas 93-114
--	---	-------------------------------

CAON, Korine. *Fatores determinantes na evolução da aprendizagem e educação corporativa: treinamento e desenvolvimento para Universidade Corporativa*. Tese apresentada ao Programa de Doutorado em Engenharia de Produção. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2007.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DESSLER, Gary. *Human Resource Management*. New Jersey. Prentice Hall, 1997.

EBOLI, Marisa. *O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa*. In: *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002.

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS – ECT. Disponível em: <http://www.correios.com.br>. Acesso em 17 de Junho de 2016.

FIGUEIREDO, Saulo. *Compartilhar sem aprender não adianta muito*, 2002. Disponível em: <https://webinsider.com.br/2002/11/26/compartilhar-sem-aprender-nao-adianta-muito>. Acesso em 18 de Junho de 2016.

FLEURY, Maria. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

FRANCO JÚNIOR, Hilário. *A Idade Média: nascimento do Ocidente*. São Paulo: Brasiliense, 2001.

GUIMARÃES, Tomás. *Gestão do desempenho em organizações públicas descentralizadas*. Madrid: Clad, 1998.

LUCENA, Maria. *Avaliação de desempenho: métodos e acompanhamento*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

_____. *Planejamento de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 1999.

LUCHESI, Eunice. *Gestão do Conhecimento nas organizações*. São Paulo: Notas Técnicas da Companhia de Engenharia de Tráfego de São Paulo, 2012. Disponível em: <http://www.cetsp.com.br/media/117897/nota%20tecnica%20221.pdf>. Acesso em 20 de Junho de 2016.

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

Revista Brasileira de Educação e Cultura – ISSN 2237-3098 Centro de Ensino Superior de São Gotardo http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura	Número XIII Jan-jun 2016 periodicoscesg@gmail.com	Trabalho 06 Páginas 93-114
--	---	-------------------------------

MOTTA, Fernando. *Teoria geral da administração: uma introdução*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2000.

NETO, João. *Administração pública no Brasil: uma breve história dos Correios*. São Paulo: Annablume, 2004.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA-CASTRO, Gardênia; LIMA, Geny; VEIGA, Maria. *Implementação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias*. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, 1996.

RICARDO, Eleonora. *Gestão da educação corporativa*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

RUAS, Roberto. Palestra proferida no Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais. 20 de Outubro de 2003.

TAPSCOTT, Don. *Economia digital: promessa e perigo na era da inteligência em rede*. São Paulo: Makron Books, 1997.

TEIXEIRA, Tadeu. *Os Correios em transformação: reestruturação, organização do trabalho e políticas de gestão do trabalho (1994-2011)*. Tese apresentada ao Programa de Doutorado em Ciências Sociais. Campinas: Universidade de Campinas, 2013.

TERRA, José. *Gestão do Conhecimento: o grande desafio Empresarial*. São Paulo: Negócio, 2000.

VERGARA, Sylvia; RAIIVOS, David. *Motivos para a criação de Universidades Corporativas: estudo de casos*. São Paulo: Revista de Administração Mackenzie, 2000.

ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo competência: Por uma nova lógica*. Traduzido por Maria Helena Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001.