

A Sabedoria Prática no desenvolvimento de líderes: O papel da Educação Corporativa.

Marlon da Silva Sales (Universidade Federal Fluminense)
Américo da Costa Ramos Filho (Universidade Federal Fluminense)

Resumo: O presente estudo parte do reconhecimento de que os desafios éticos e contextuais enfrentados por líderes organizacionais não podem ser plenamente solucionados apenas com competências técnicas, mas exigem a mobilização da sabedoria prática, entendida como a capacidade de integrar julgamento moral, deliberação prudente e adaptabilidade às situações apresentadas. Nesse contexto, a pesquisa tem como objetivo analisar de que forma a educação corporativa, através da *phronesis*, poderá constituir em espaço estratégico para o desenvolvimento dos líderes. Para tanto, foi adotada uma abordagem qualitativa, através de uma revisão narrativa da literatura como procedimento metodológico, articulando contribuições da filosofia aristotélica e de estudos mais recentes sobre liderança. Espera-se que os resultados revelem o potencial da educação corporativa em promover lideranças mais éticas e comprometidas com o bem comum, contribuindo assim para práticas organizacionais orientadas para o coletivo.

Palavras-Chave: Phronesis; Educação Corporativa; Liderança.

1. Introdução

A filosofia aristotélica introduziu conceitos fundamentais para o entendimento ético e prático da ação humana, entre os quais se destaca a *phronesis*, ou sabedoria prática. Diferentemente de outros tipos de sabedoria descritos por Aristóteles, como a *episteme* (conhecimento científico) e a *techne* (habilidade técnica).

Para *Aristóteles* (2009, p.125) :

A *phronesis* é uma disposição racional voltada à ação, concernente ao que é bom ou mau para o ser humano. (Aristóteles, 2009, p. 125).

Esse conceito, frequentemente traduzido como "sabedoria prática", tem sido revisitado em diversos campos contemporâneos, incluindo a ética empresarial, a liderança e a gestão organizacional, devido à sua relevância para lidar com a complexidade e as ambiguidades do mundo atual (Flyvbjerg, 2001).

No contexto das organizações, a *phronesis* oferece um quadro conceitual valioso para abordar desafios que exigem não apenas competência técnica, mas também discernimento ético e sensibilidade contextual. Enquanto a liderança tradicional frequentemente se concentra na obtenção de resultados financeiros e operacionais, a perspectiva da *phronesis* enfatiza a necessidade de líderes tomarem decisões que considerem o bem comum, equilibrando interesses organizacionais e sociais (Eriksen, 2011).

Além disso, a *phronesis* é importante em contextos de mudanças rápidas e incertezas, onde as soluções pré-determinadas ou tecnicamente orientadas podem ser inadequadas. Líderes organizacionais, especialmente em tempos de crise, precisam integrar conhecimento tácito e explícito para tomar decisões apropriadas, demonstrando sensibilidade às nuances culturais e interpessoais (Flores,2016).

Dessa forma, observa-se que a incorporação da sabedoria prática (*phronesis*) torna-se relevante no contexto das Universidades Corporativas (UC), pois desloca a ênfase de “treinar competências” para formar discernimento para agir bem em contextos reais, com ambiguidade, pressões políticas e dilemas éticos. Em termos estratégicos, a *phronesis* ancora o desenvolvimento de líderes voltado ao bem comum, o que amplia o papel das UCs de provedores de cursos para ecossistemas de julgamento prudente a serviço da estratégia. As Universidades Corporativas são estruturas criadas por empresas com o propósito de desenvolver competências estratégicas em seus colaboradores e alinhar os processos de aprendizagem às diretrizes organizacionais. Diferentemente das universidades tradicionais, cujo foco principal reside na produção e disseminação do conhecimento acadêmico, as UC’s

concentram-se na aplicação prática do saber, visando à melhoria do desempenho organizacional (Queiroz, 2021).

Diante do que foi apresentado e, através da busca na literatura que pode oferecer subsídios para responder a pergunta de pesquisa deste trabalho, partiremos do ponto que as Universidades Corporativas podem ser um espaço para o desenvolvimento de líderes, através de práticas adotadas pela *Phronesis*. Este trabalho será orientado a partir da seguinte pergunta de pesquisa: “Como a educação corporativa, através da sabedoria prática, poderá fomentar o desenvolvimento de líderes?”. A pesquisa tem como objetivo, neste artigo, analisar de que maneira a Educação corporativa, através da Sabedoria Prática, poderá fomentar o desenvolvimento de líderes nas organizações, contribuindo para uma cultura de decisão ética e socialmente responsável. Parte-se da premissa de que formar líderes não é apenas treiná-los para agir, mas prepará-los para deliberar com sabedoria.

Quanto à estrutura do trabalho, inicialmente, foram apresentados os conceitos de *phronesis* e de liderança, a qual foi detalhado alguns dos seus estilos. Em seguida, foi detalhado o entendimento do papel da *phronesis* na liderança. Posteriormente, foi informado quais práticas de desenvolvimento da *phronesis* podem ser aplicadas aos líderes. Por fim, entender o que é educação corporativa e como ela pode ser aplicada nas organizações, concluída essa seção, no último tópico da fundamentação teórica, foi exposto como a educação corporativa pode influenciar no desenvolvimento dos líderes. Já nos últimos, tópicos, serão apresentadas a metodologia e as referências bibliográficas utilizadas para este trabalho que está em elaboração.

2. Fundamentação Teórica

2.1. Phronesis

Phronesis é uma palavra grega que se refere à sabedoria prática ou prudência e é comumente considerada como uma 'meta-virtude'. Uma meta-virtude é uma virtude que orienta e dirige a aplicação de outras virtudes. *Phronesis* é a capacidade de aplicar conhecimentos e habilidades a situações específicas, a fim de fazer bons julgamentos e decisões (Aristóteles, 2009). Na filosofia grega antiga, a *phronesis* era considerada uma metavirtude que ajuda a aplicar as outras virtudes, como coragem, justiça e temperança, da maneira certa e na hora certa. Aristóteles escreveu extensivamente sobre o conceito de *phronesis* em sua obra, *Ética a Nicômaco*, e argumentou que ela permite tomar boas decisões em circunstâncias particulares e, assim, viver uma vida boa.

Segundo Flyvbjerg (2001, p.2):

A *phronesis* é uma virtude intelectual mais relevante para a investigação social e política. Trata-se de um conhecimento pragmático, variável e dependente do contexto, baseado na experiência prática. Está mais preocupada com valores e ação do que com teoria (Flyvbjerg, 2001, p.2).

A *phronesis* não se trata apenas de conhecimento teórico, mas sim de uma inteligência prática que permite a uma pessoa discernir o que é correto em cada situação específica. Segundo Carr (2004), a *phronesis* envolve um julgamento moral baseado na experiência e na reflexão, sendo essencial para a vida política e social. Diferente da *episteme*, que busca verdades universais, a *phronesis* está ancorada na contingência e no contexto, exigindo uma capacidade de adaptação e interpretação dos eventos particulares.

A sabedoria prática também se reflete na capacidade de um gestor em lidar com ambiguidades e incertezas. Diferente de uma abordagem mecanicista e rigidamente baseada em dados, a sabedoria prática permite uma gestão mais humanizada, considerando o capital humano e as dinâmicas relacionais dentro da organização (Nonaka e Takeuchi, 2011).

2.2. A liderança e os seus estilos

A liderança é um dos conceitos mais estudados e debatidos no campo da administração e psicologia organizacional, sendo definida de diferentes formas ao longo do tempo. Segundo Northouse (2021), liderança é um processo no qual um indivíduo influencia um grupo de pessoas para atingir um objetivo comum. Já para Yukl (2013), liderança é a capacidade de influenciar e mobilizar outras pessoas para atingir metas coletivas.

As origens e os primeiros estudos da liderança iniciam-se de forma mais sistemática no século XX, com a Teoria dos Traços. Essa abordagem focava nas características inatas dos líderes, como carisma, inteligência e confiabilidade, sugerindo que certos indivíduos nasciam com atributos específicos que os tornavam líderes naturais (Zaccaro, 2007).

Já nas décadas de 1940 e 1950, as teorias comportamentais emergiram como uma resposta às limitações da Teoria dos Traços. Essa perspectiva focava no que os líderes faziam, ao invés de quem eles são, destacando comportamentos específicos que promovem eficácia na liderança (Fleishman, 1991).

A partir da década de 1960, surgiram as teorias contingenciais, que sugerem que a eficácia da liderança depende da interação entre o estilo do líder e as características da situação (Fiedler, 1967). O Modelo Contingencial de Fiedler, por exemplo, propõe que o desempenho do grupo é resultado da adequação entre o estilo de liderança (orientado para tarefas ou relações) e o grau de controle situacional.

Nas últimas décadas do século XX, o foco mudou para a liderança transformacional, introduzida por Burns (1978) e expandida por Bass (1985). A liderança transformacional envolve inspirar e motivar os liderados a excederem suas próprias expectativas e alcançar metas coletivas através de visão, carisma e influência intelectual. Em contrapartida, a liderança

transacional baseia-se em trocas claras entre líderes e seguidores, como recompensas e punições.

Nos tempos atuais, a liderança é compreendida como um fenômeno complexo e multifacetado, refletindo as demandas de um ambiente de trabalho dinâmico e globalizado. Abordagens contemporâneas incluem a liderança autêntica, que enfatiza a importância da transparência, ética e coerência entre os valores pessoais e as ações do líder (Avolio & Gardner, 2005). Outra tendência é a liderança servidora, que prioriza o bem-estar e o desenvolvimento dos liderados (Greenleaf, 1977).

2.3. O Papel da *Phronesis* na Liderança

Segundo Flyvbjerg (2001), a *phronesis* é um tipo de conhecimento prático que permite aos gestores tomarem decisões baseadas não apenas em regras universais, mas também na compreensão do contexto e na experiência adquirida. No campo da gestão, Nonaka e Takeuchi (2011) ressaltam a importância da *phronesis* no processo decisório e no desenvolvimento do conhecimento organizacional. Os autores argumentam que os líderes que possuem *phronesis* são capazes de integrar diferentes formas de conhecimento e adaptá-las às necessidades da organização, promovendo um ambiente ético e de aprendizado contínuo. Assim, gestores prudentes utilizam a *phronesis* para equilibrar interesses organizacionais e humanos, criando um ambiente de trabalho mais ético e produtivo.

Para Rosário (2020, p.1):

Líderes phronéticos ou sábios inspiram e transformam comunidades. Eles lideram organizações baseadas no conhecimento, onde a cocriação de saberes é promovida. (Rosário, 2020, p.1)

Pode ser observado, nesse contexto, que a troca de experiências e reflexões contribuem para a multiplicação de conhecimentos entre os líderes, o que os desenvolve na virtude phronética.

Shotter e Tsoukas (2014) também destacam o papel da *phronesis* na liderança, enfatizando que a tomada de decisão nas organizações, exige não apenas habilidades analíticas, mas também reflexão e sensibilidade ética. Os autores sustentam que gestores bem-sucedidos desenvolvem a *phronesis* por meio da reflexão sobre experiências passadas, o que os capacita a agir com discernimento diante de situações incertas e ambíguas.

Outra perspectiva relevante é trazida por Schwartz & Sharpe (2010), que abordam a *phronesis* como importante para a tomada de decisão ética no ambiente corporativo. Segundo eles, líderes que cultivam essa sabedoria prática são capazes de adaptar regras e princípios gerais a situações concretas, garantindo que suas decisões promovam o bem-estar dos empregados e da organização como um todo. A falta de *phronesis*, por outro lado, pode levar a um excesso de rigidez nas políticas de gestão, dificultando a resolução de problemas humanos e organizacionais.

2.4. Práticas de desenvolvimento da *Phronesis* em Líderes.

Segundo Nonaka e Takeuchi (2019), o desenvolvimento da *phronesis* em líderes ocorre por meio de um processo contínuo de interação entre conhecimento tácito e explícito, sustentado por práticas reflexivas e contextualmente sensíveis. Os autores propõem o conceito de *wise leadership* (Liderança prudente), no qual a *phronesis* é central para a criação de valor social e organizacional. Essa abordagem sugere que experiências práticas, combinadas com reflexão crítica e orientação ética, são fundamentais para o amadurecimento da sabedoria prática.

Diversas práticas organizacionais são apontadas como relevantes no desenvolvimento da *phronesis* entre líderes. Entre elas, destacam-se: a aprendizagem experiencial, a mentoria reflexiva, a simulação de dilemas morais, a liderança orientada por valores e o diálogo deliberativo (Pelzer, 2020). A aprendizagem experiencial é reconhecida como um dos pilares no desenvolvimento da *phronesis* em contextos de liderança. Esse tipo de aprendizagem se baseia no princípio de que o conhecimento é construído a partir da experiência vivida, especialmente quando há oportunidade de reflexão crítica sobre as ações e decisões tomadas.

Segundo Sanderson (2020, p.87)

Líderes que são expostos a situações complexas e desafiadoras aprendem a ponderar variáveis conflitantes, lidar com incertezas e tomar decisões com base em julgamentos morais e contextuais. A experiência prática, ao contrário de abordagens instrucionais normativas, possibilita ao líder desenvolver uma sensibilidade ética que não pode ser ensinada de forma abstrata, mas sim cultivada pela convivência e de acordo com o cotidiano organizacional. Essa prática é relevante em ambientes voláteis, onde a capacidade de tomar decisões prudentes se torna um diferencial competitivo e humano (Sanderson, 2020, p. 87).

Já mentoria reflexiva constitui outro mecanismo para a formação da *phronesis* em líderes, pois favorece o autoconhecimento, o aprendizado interpessoal e a formação ética. Nesse processo, mentores experientes atuam não apenas como transmissores de conhecimento, mas como facilitadores do pensamento crítico e da reflexão moral (Meyer, 2020).

Outra prática apontada é a simulação de dilemas morais, a qual tem sido adotada em programas de desenvolvimento de lideranças como uma estratégia pedagógica para fomentar o raciocínio ético-prático. Trata-se da apresentação de situações-problema que envolvem conflitos de valores, nos quais não há respostas fáceis ou soluções tecnicamente ótimas. De acordo com Vuori (2018), ao serem confrontados com tais dilemas, os líderes são levados a mobilizar suas convicções éticas, avaliar consequências de longo prazo e justificar suas escolhas com base em critérios morais.

No que se refere à liderança orientada por valores, essa abordagem enfatiza que a ação do líder deve estar enraizada em princípios éticos compartilhados e em um compromisso com o bem comum. Cunliffe & Eriksen (2015) argumentam que líderes que incorporam valores organizacionais e sociais em suas decisões tendem a agir com maior autenticidade, coerência e responsabilidade moral, características essenciais da *phronesis*. Essa orientação valorativa permite que o líder transcenda metas puramente instrumentais ou financeiras e considere o impacto de suas decisões sobre as pessoas envolvidas.

Outra abordagem é o diálogo deliberativo, o qual se destaca como uma prática coletiva que promove o desenvolvimento da *phronesis* por meio da interação social e da construção colaborativa de decisões. Edwards (2021) defende que ambientes organizacionais que incentivam o debate aberto e a co-deliberação tendem a formar líderes mais sensíveis às implicações éticas de suas ações.

Nas organizações, a educação corporativa funciona como o lugar onde esse diálogo deliberativo é intencionalmente praticado e refinado, por meio de dispositivos pedagógicos que conectam problemas reais às metas estratégicas. Ao criar rotinas de confronto de perspectivas e registro das deliberações, a educação corporativa converte o diálogo em prática organizacional recorrente, elevando a qualidade do julgamento prático, alinhando desempenho e ética e transformando a aprendizagem contínua em competência estratégica. (Marisa, 2004)

2.5. Educação Corporativa: O conceito e suas práticas dentro das organizações

A educação corporativa tem evoluído de uma prática de capacitação pontual para um sistema estratégico de desenvolvimento humano, visando o alinhamento entre a aprendizagem organizacional e os objetivos empresariais. Nesse sentido, ela se configura como um pilar da gestão do conhecimento, promovendo a formação de competências técnicas, comportamentais e éticas, necessárias para a sustentabilidade e inovação das organizações (Eboli, 2016).

Para Freitas (2013, p.45):

A universidade corporativa surge como um espaço institucionalizado dentro das organizações para o desenvolvimento de competências críticas e sustentáveis, alinhadas às metas do negócio (Freitas, 2013, p. 45).

Conforme destacam Brandão & Guimarães (2019), a educação corporativa atua como um instrumento integrador da estratégia organizacional, da cultura institucional e da gestão por competências. Mais do que programas tradicionais de treinamento, ela contempla trilhas formativas personalizadas, metodologias ativas e experiências reflexivas, que fortalecem o protagonismo do colaborador no seu processo de aprendizagem.

Nesse cenário, a obra organizada por Ricardo (2025) apresenta um conjunto de práticas inovadoras que reforçam a centralidade da educação corporativa nas organizações contemporâneas. Um dos destaques é a consolidação das universidades corporativas como ecossistemas de aprendizagem digital, conectando plataformas tecnológicas, conteúdos estratégicos e trilhas de desenvolvimento individualizadas.

Outro ponto central na abordagem de Ricardo (2025) é o fortalecimento da mentoria e do coaching digital como instrumentos pedagógicos. Enquanto o coaching foca em resultados e desempenho, a mentoria valoriza a troca intergeracional de saberes, ampliando a visão estratégica dos profissionais em formação. Estas práticas são especialmente relevantes para o desenvolvimento de lideranças e para o suporte a processos de sucessão organizacional.

Destaca-se também a integração entre aprendizagem síncrona e assíncrona, possibilitando flexibilidade, escalabilidade e acesso ao conhecimento de forma contínua. Casos como o da VLI Logística, mencionados por Ricardo (2025), demonstram a eficácia da educação digital estruturada para milhares de colaboradores, com impacto direto nos resultados organizacionais.

Segundo Eboli (2016), a educação corporativa deve ser compreendida como um sistema inteligente de aprendizagem organizacional, capaz de conectar estratégias, pessoas e tecnologias. Suas práticas, quando bem estruturadas, contribuem não apenas para o desenvolvimento individual, mas para a construção de organizações mais ágeis, inovadoras e éticas.

2.6. A influência da Educação Corporativa no desenvolvimento de líderes.

Como mencionado no tópico anterior, as universidades corporativas (UCs) emergiram como uma resposta estratégica das organizações à crescente complexidade do ambiente empresarial contemporâneo, marcado por transformações tecnológicas, mudanças nos modelos de trabalho e exigências crescentes por inovação e responsabilidade social. Distintas dos modelos tradicionais de ensino superior, as UCs são concebidas como sistemas dinâmicos de aprendizagem organizacional, com foco no alinhamento entre o desenvolvimento de competências e os objetivos estratégicos da empresa (Ricardo, 2015).

O modelo clássico que via a universidade corporativa como um “centro de inteligência organizacional voltado para capacidades estratégicas” permanece relevante, mas diversos estudos recentes ampliam essa perspectiva. De acordo com Vallée (2024), as universidades corporativas estão evoluindo rapidamente, utilizando tecnologias de inteligência artificial e análise de dados para oferecer aprendizagem personalizada e adaptativa. Essas instituições não só enfatizam o desenvolvimento de habilidades técnicas e estratégicas, mas dedicam especial atenção à formação de lideranças, com programas direcionados ao pensamento estratégico, tomada de decisão, comunicação eficaz e gestão da mudança, integrando ainda recursos imersivos como realidade virtual e aumentada.

Ao considerar a liderança como uma competência que vai além da autoridade formal e do domínio técnico, as UCs tornam-se espaços privilegiados para a formação de lideranças reflexivas, éticas e colaborativas. Para Raelin (2004), o paradigma da liderança pós-heroica exige uma transformação na maneira como os líderes são desenvolvidos: ao invés de se apoiar em modelos centrados no indivíduo, a liderança contemporânea é compreendida como uma prática coletiva, construída na interação entre os membros da organização. As universidades corporativas, ao promoverem ambientes colaborativos de aprendizagem, fomentam esse tipo de liderança, baseada no diálogo, na escuta ativa, na resolução compartilhada de problemas e na deliberação prudente.

Nesse processo, destaca-se a importância da aprendizagem experiencial e situada, que permite ao futuro líder refletir sobre suas ações, compreender o contexto em que está inserido e tomar decisões pautadas não apenas por resultados, mas também por princípios éticos e responsabilidade social. Oliveira (2019) ressalta que o desenvolvimento de líderes no século XXI requer uma formação que articule razão prática, julgamento moral e capacidade de adaptação – dimensões essas que se conectam à noção aristotélica de *phronesis* (sabedoria prática).

Além disso, ao operar como redes de aprendizagem, as UCs estimulam o protagonismo do líder em seu próprio processo de desenvolvimento. Ricardo (2015) enfatiza que essas estruturas funcionam como sistemas inteligentes que articulam pessoas, tecnologias e estratégias em ecossistemas de conhecimento, favorecendo a aprendizagem contínua e a cocriação de soluções.

É importante reconhecer que a efetividade das universidades corporativas no desenvolvimento de líderes está diretamente relacionada à sua capacidade de promover um ambiente de aprendizagem intencional e transformador. De acordo com Kolb (2015), a aprendizagem através da experiência é relevante para o desenvolvimento das competências de um líder, pois permite a integração da experiência, reflexão e ação.

Segundo Antonello (2014), tais práticas favorecem o desenvolvimento de líderes reflexivos, capazes de lidar com a complexidade organizacional por meio do aprendizado contínuo e adaptativo. Além disso, Borges (2020) destaca que as universidades corporativas devem funcionar como ecossistemas de aprendizagem, voltados para o fortalecimento da sustentabilidade, inovação e coesão social nas organizações. Dessa forma, as UCs assumem um papel estratégico ao formar líderes alinhados aos desafios contemporâneos da gestão e da transformação social.

3. Método de Pesquisa

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa, que será fundamentada numa revisão narrativa da literatura, a fim de analisar de que maneira a Educação corporativa, através da sabedoria prática, poderá fomentar o desenvolvimento de líderes nas organizações. Conforme Rother (2007), a revisão narrativa é apropriada quando se busca construir uma análise crítica e interpretativa sobre determinado fenômeno, sem a rigidez metodológica de uma revisão sistemática, mas com foco na integração de múltiplas perspectivas teóricas e empíricas.

Além da revisão narrativa, que constitui o eixo principal deste estudo, pretende-se complementar a investigação com entrevistas qualitativas, a fim de aprofundar a compreensão sobre como a Educação corporativa, através da *phronesis*, pode ser aplicada ao

desenvolvimento de líderes. A entrevista, enquanto técnica de coleta de dados, é reconhecida por sua capacidade de acessar significados, percepções e práticas em profundidade, especialmente em pesquisas que envolvem aspectos éticos e interpretativos da ação humana (Brinkmann, 2013).

Outra forma de coletar os dados será feita através de uma pesquisa bibliográfica em bases de dados como Scopus, Web of Science, Scielo, Periódicos CAPES e Google Scholar, com descritores em português, tais como *phronesis*, sabedoria prática, liderança e educação corporativa. Serão priorizados estudos publicados entre 2000 e 2025, com ênfase em artigos revisados por pares, livros e capítulos de obras relevantes.

Já os resultados da revisão serão apresentados de forma argumentativa e integrativa, discutindo as relações entre *phronesis* aplicada no formação de líderes e a educação corporativa aplicada no desenvolvimento de líderes nas organizações. Nesse sentido, a análise buscará demonstrar como a educação corporativa, ao adotar práticas phronéticas, pode ser um espaço estratégico para desenvolvimento de líderes.

Referências

- ANTONELLO, C. S. Aprendizagem organizacional e a prática de liderança. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 18, n. 3, p. 312-329, 2014.
- ARISTÓTELES. *Ética a Nicômaco*. Tradução de Antônio Pinto de Carvalho. São Paulo: Martin Claret, 2009.
- AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. L. Desenvolvimento de liderança autêntica: indo à raiz das formas positivas de liderança. *The Leadership Quarterly*, v. 16, n. 3, p. 315-338, 2005.
- BASS, B. M. *Liderança e desempenho além das expectativas*. Nova Iorque: Free Press, 1985.
- BORGES, R. S. Universidades corporativas e a formação de lideranças no século XXI. *Revista de Gestão e Desenvolvimento*, v. 17, n. 2, p. 45-59, 2020.
- BURNS, J. M. *Liderança*. Nova Iorque: Harper & Row, 1978.
- CARR, D. Phronesis, sabedoria prática e conduta profissional. *Journal of Philosophy of Education*, v. 38, n. 2, p. 140-160, 2004.
- EBOLI, M. *Educação corporativa: um instrumento de transformação das organizações*. São Paulo: Atlas, 2016.

EDWARDS, M. Liderança deliberativa nas organizações. *Leadership*, v. 17, n. 1, p. 45-62, 2021.

ERIKSEN, M. Aprendizagem transformadora no desenvolvimento da liderança: uma perspectiva fronética. *Journal of Management Development*, v. 30, n. 6, p. 587-607, 2011.

FIEDLER, F. E. *Uma teoria da eficácia da liderança*. Nova Iorque: McGraw-Hill, 1967.

FLYVBJERG, B. *Fazendo a ciência social importar: por que a investigação social falha e como pode ter sucesso novamente*. Cambridge: Cambridge University Press, 2001.

FREITAS, M. E. de. *Universidades corporativas: conceitos, desafios e práticas*. São Paulo: Atlas, 2013.

GREENLEAF, R. K. *Liderança servidora: uma jornada para a natureza do poder legítimo e da grandeza*. Nova Iorque: Paulist Press, 1977.

MEYER, E. Mentoria reflexiva e ética na liderança. *Revista de Psicologia Organizacional*, v. 12, n. 2, p. 77-91, 2020.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *A empresa sábia*. Nova Iorque: Oxford University Press, 2011.

NORTHOUSE, P. G. *Liderança: teoria e prática*. 8. ed. Los Angeles: Sage, 2021.

OLIVEIRA, R. A. de. Liderança e ética no século XXI. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 23, n. 3, p. 443-460, 2019.

PELZER, P. Aprendizagem experiencial e liderança sábia. *Leadership Studies*, v. 14, n. 2, p. 210-227, 2020.

QUEIROZ, M. Universidades corporativas e a aprendizagem estratégica. *Revista de Educação e Pesquisa em Administração*, v. 25, n. 2, p. 189-204, 2021.

RICARDO, E. J. (Org.). *Universidades corporativas: práticas e tecnologias inovadoras para a transformação da aprendizagem*. São Paulo: Atlas, 2025.

ROSÁRIO, A. Liderança fronética e transformação social. *Revista Lusófona de Humanidades e Tecnologias*, v. 16, n. 32, p. 1-12, 2020.

SANDERSON, A. Sabedoria prática na liderança organizacional. *Journal of Business Ethics*, v. 164, n. 1, p. 81-95, 2020.

VALLÉE, B. H. Universidades corporativas: tendências emergentes e direções futuras. *LinkedIn Articles*, 18 jul. 2024.

VUORI, J. Dilemas éticos e desenvolvimento de liderança. *Journal of Business Ethics Education*, v. 15, n. 2, p. 145-163, 2018.

YUKL, G. *Liderança nas organizações*. 8. ed. Boston: Pearson, 2013.

ZACCARO, S. J. Perspectivas baseadas em traços de liderança. *American Psychologist*, v. 62, n. 1, p. 6-16, 2007.