

UNIVERSIDADE CESUMAR – UNICESUMAR
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DO
CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**UNIVERSIDADES CORPORATIVAS: UM ESTUDO DE CASO NA
UC-GOVBR**

SILVIO LUÍS STROZZI

MARINGÁ

2023

SILVIO LUÍS STROZZI

**UNIVERSIDADES CORPORATIVAS: UM ESTUDO DE CASO NA
UC-GOVBR**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações (PPGGCO) da Universidade Cesumar (UniCesumar), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão do Conhecimento nas Organizações.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Rejane Sartori.

Coorientador: Prof. Dr. Nelson Tenório.

MARINGÁ
2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S926u Strozzi, Silvio Luis.
Universidades Corporativas: um estudo de caso na UC-GOVBR. / Silvio Luis Strozzi. – Maringá-PR: UNICESUMAR, 2023.
143 f.; il.; 30 cm.

Orientadora: Profa. Dra. Rejane Sartori.
Coorientador: Prof. Dr. Nelson Nunes Tenório Júnior.
Dissertação (mestrado) – Universidade Cesumar - UNICESUMAR,
Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações,
Maringá, 2023.

1. Gestão do Conhecimento. 2. Educação. 3. Educação Corporativa. 4. Universidade Corporativa. I. Título.

CDD – 658.4038

Leila Nascimento – Bibliotecária – CRB 9/1722
Biblioteca Central UniCesumar

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

SILVIO LUÍS STROZZI

UNIVERSIDADES CORPORATIVAS: UM ESTUDO DE CASO NA UC-GOVBR

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações da Universidade Cesumar (UniCesumar), como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão do Conhecimento nas Organizações. A Banca Examinadora foi composta pelos seguintes membros:

Prof.^a. Dr.^a. Rejane Sartori
Universidade Cesumar (Presidente)

Prof. Dr. Marcos Aurélio Brambilla
Universidade Cesumar

Prof. Dr. Arthnur Gualberto Bacelar da Cruz Uripia
Universidade Estadual de Maringá

Aprovada em: 02 de agosto de 2023.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha amada Cristiane, companheira de todas as horas, sempre apoiando, incentivando e até mesmo cobrando para que eu jamais esmorecesse durante a jornada deste mestrado. Aos nossos maravilhosos filhos e apoiadores, que sempre ofereceram e forneceram suporte técnico necessário: Gabriel, Leonardo e Rafaella.

À minha orientadora, Prof. Dra. Rejane Sartori, que, com seu irrestrito apoio e permanente incentivo, não mediu esforços para compartilhar seu vasto conhecimento em forma de contribuições, que tornaram possível a conclusão desta dissertação.

À equipe da GOVBR, pelo apoio, confiança e participação, abrindo as portas que permitiram a realização desta pesquisa.

Aos colegas de mestrado, que tornaram as aulas um permanente espaço de troca de conhecimentos com leveza e serenidade, permitindo tornar o período das aulas presenciais uma agradável caminhada.

RESUMO

A aprendizagem contínua tem sido considerada fundamental para as empresas manterem sua força de trabalho reativa às mudanças nos mercados, sejam estruturais ou tecnológicas. A contínua capacitação fortalece a retenção da força de trabalho na organização e contribui significativamente para o alcance dos objetivos organizacionais. Nesse contexto, as universidades corporativas despontam como importante estratégia para potencializar o desenvolvimento da equipe, gerando e mantendo vantagem competitiva e permitindo um ambiente de negócios sustentável para a organização. Desse modo, este estudo tem como tema central universidades corporativas. O objetivo geral é evidenciar a aderência dos processos da UC-GOVBR aos princípios e modelos de universidade corporativa identificados na literatura de Gestão do Conhecimento. Esta pesquisa caracteriza-se como exploratória, com abordagem quantitativa e qualitativa, e emprega o método de estudo de caso único. Compreende pesquisa bibliográfica e documental. Os dados primários foram coletados por meio de questionário e entrevista semiestruturada, receberam tratamento quantitativo com o uso de planilhas e estatística descritiva e tratamento qualitativo com análise de conteúdo e de discurso utilizando o *software* Iramuteq. Os resultados evidenciam que os processos e as ações de capacitação desenvolvidas na universidade corporativa objeto de estudo não são totalmente aderentes aos princípios e modelos de universidade corporativa identificados na literatura. Constatou-se ainda que os processos utilizados na universidade corporativa estudada atendem e se adequam às necessidades do mercado no qual a organização está inserida.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Educação Corporativa. Universidade Corporativa.

ABSTRACT

Continuous learning has been considered essential for companies to keep their workforce reactive to changes in markets, whether structural or technological. Continuous training strengthens the retention of the workforce in the organization and significantly contributes to the achievement of organizational objectives. In this context, corporate universities emerge as an important strategy to enhance team development, generating and maintaining competitive advantage and allowing a sustainable business environment for the organization. Thus, this study has corporate universities as its central theme. The overall objective is to demonstrate the adherence of the UC-GOVBR processes to the principles and models of a corporate university identified in the Knowledge Management literature. This research is characterized as exploratory, with a quantitative and qualitative approach, and employs the single case study method. Includes bibliographical and documentary research. Primary data were collected through a questionnaire and semi-structured interview, received quantitative treatment using spreadsheets and descriptive statistics and qualitative treatment with content and speech analysis using the Iramuteq software. The results show that the processes and training actions developed at the corporate university under study are not fully adherent to the corporate university principles and models identified in the literature. It was also found that the processes used in the studied corporate university meet and adapt to the needs of the market in which the organization is inserted.

Key Words: Knowledge Management. Corporative education. Corporate University.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura da dissertação	19
Figura 2 – Princípios de Meister (1999).....	29
Figura 3 – Os sete princípios de Eboli (2004).....	32
Figura 4 – Modelo de Universidade Corporativa de Meister (1999)	37
Figura 5 – Modelo de universidade corporativa ideal.....	38
Figura 6 – Universidade Corporativa em Rede de Freire <i>et al.</i> (2016).....	40
Figura 7 – Modelo de Universidade Corporativa de Castrillon (2019).....	42
Figura 8 – Abordagens das publicações sobre universidade corporativa.....	44
Figura 9 – Dendrograma de Classes.....	62
Figura 10 – Filograma das classes.....	63
Figura 11 – Análise Fatorial de Correspondência	65
Figura 12 – Nuvem de palavras.....	66

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Mudança de Paradigma T&D para UC	21
Quadro 2 – Definições de universidade corporativa	24
Quadro 3 – Linha do tempo da criação de universidades corporativas.....	26
Quadro 4 – Tipos de universidades corporativas de Rademakers (2005)	35
Quadro 5 – Bases de dados, campos e <i>strings</i> de busca e respectivos resultados.....	49
Quadro 6 – Estrutura do questionário	52
Quadro 7 – Escala de concordância	54
Quadro 8 – Escala para análise do nível de aderência	54
Quadro 9 – Área de atuação dos entrevistados	56
Quadro 10 – Entrevistados, datas, duração e formato.....	56
Quadro 11 – Tipos de análises possibilitadas pelo Iramuteq	57
Quadro 12 – Artigos selecionados para a pesquisa	104

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil dos profissionais que responderam ao questionário	60
Tabela 2 – Oportunidades de aprendizagem	68
Tabela 3 – Disponibilidade do conhecimento	69
Tabela 4 – Currículo básico da universidade corporativa	73
Tabela 5 – Capacitar a cadeia de valor	73
Tabela 6 – Formatos de desenvolvimento da aprendizagem.....	74
Tabela 7 – Envolvimento dos líderes com o aprendizado.....	75
Tabela 8 – Geração de recursos próprios	79
Tabela 9 – Foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem	78
Tabela 10 – Metas estratégicas e financeiras	80
Tabela 11 – Universidade corporativa como vantagem competitiva	81
Tabela 12 – Gestão e comprometimento da alta direção	83
Tabela 13 – Gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional.....	85
Tabela 14 – Gestão humana	87
Tabela 15 – Tecnologias aplicadas à universidade corporativa	89

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFC	Análise Fatorial por Correspondência
Cetil	Centro Eletrônico da Indústria Têxtil
CHD	Classificação Hierárquico Descendente
EAD	Educação a distância
GOVBR	GOVERNANÇABRASIL S/A Tecnologia e Gestão em Serviços
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
PDL	Programa de Desenvolvimento de Lideranças
PPGGCO	Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações
ST	Segmento de Texto
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
Temac	Teoria do Enfoque Meta Analítico Consolidado
UC	Universidade Corporativa
UC-GOVBR	Universidade Corporativa da GOVERNANÇABRASIL
UCR	Universidade Corporativa em Rede
UniBB	Universidade Banco do Brasil
UNIBRAD	Universidade Corporativa Bradesco
UNICESUMAR	Universidade Cesumar

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	12
1.2 OBJETIVOS.....	15
1.2.1 Objetivo geral	15
1.2.2 Objetivos específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA.....	15
1.4 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES.....	17
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE UNIVERSIDADES CORPORATIVAS	20
2.1.1 Universidades Corporativas – Conceitos	22
2.1.2 Histórico das Universidades Corporativas	25
2.1.3 Princípios das Universidades Corporativas.....	27
2.1.4 Classificações das Universidades Corporativas.....	34
2.1.5 Modelos de Universidades Corporativas.....	36
2.2 INTER-RELAÇÃO ENTRE UNIVERSIDADES CORPORATIVAS E GESTÃO DO CONHECIMENTO	44
3 METODOLOGIA	47
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	47
3.2 ETAPAS DA PESQUISA.....	48
3.2.1 Pesquisa Bibliográfica.....	49
3.2.2 Estudo de Caso.....	50
3.2.2.1 Coleta de dados	50
3.2.2.2 Tratamento dos dados	56
3.3 QUESTÕES ÉTICAS	58
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	59
4.1 A GOVERNANÇABRASIL E A UC-GOVBR.....	59
4.2 PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA	60
4.3 ANÁLISE TEXTUAL	61

4.4 ADERÊNCIA DOS PROCESSOS DA UC-GOVBR AOS PRINCÍPIOS DE MEISTER (1999)	67
4.4.1 Oportunidades de aprendizagem relacionadas aos objetivos organizacionais	67
4.4.2 Disponibilidade e acesso ao conhecimento	69
4.4.3 Currículo básico	70
4.4.4 Treinar a cadeia de valor e parceiros	72
4.4.5 Formatos de desenvolvimento da aprendizagem.....	74
4.4.6 Envolvimento dos líderes com o aprendizado.....	75
4.4.7 Geração de recursos próprios	76
4.4.8 Foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem	78
4.4.9 Avaliação de resultados e de investimentos	80
4.4.10 Vantagem competitiva e entrada em novos mercados	81
4.4.11 Considerações sobre a aderência da UC-GOVBR aos princípios de Meister	82
4.5 ADERÊNCIA DOS PROCESSOS DA UC-GOVBR AO MODELO DE CASTRILLON (2019)	83
4.5.1 Gestão e comprometimento da alta direção.....	83
4.5.2 Gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional	85
4.5.3 Gestão humana	87
4.5.4 Tecnologias.....	89
4.5.5 Considerações sobre a aderência da UC-GOVBR ao modelo de Castrillon (2019)	90
4.6 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO	91
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E ESTUDOS FUTUROS	94
REFERÊNCIAS	97
APÊNDICES.....	103
APÊNDICE A – ARTIGOS SELECIONADOS PARA A PESQUISA	104
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO.....	108
APÊNDICE C – E-MAIL CONVITE	112
APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	113
APÊNDICE E – ROTEIRO DE ENTREVISTA	114
ANEXOS	116
ANEXO A – AUTORIZAÇÃO PARA USO DA MARCA	117
ANEXO B – PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA NÚMERO 5.817.374	118
ANEXO C – ARTIGO DE REVISÃO	123

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresentam-se os aspectos que delineiam esta pesquisa. Para tanto, faz-se uma contextualização do tema e expõe-se o problema de pesquisa. Na sequência são indicados o objetivo geral e os objetivos específicos. Prosseguindo, evidencia-se a justificativa de realização desta pesquisa e descreve-se a aderência do tema ao Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações (PPGGCO). Por fim, a estrutura desta dissertação é explicitada.

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

A constante busca por inovação nas organizações, para se manterem competitivas no mercado na Era do conhecimento, tem levado um número cada vez maior de empresas a investir na formação de equipes capacitadas, que permitam melhores entregas para a própria empresa e seus clientes. Para buscar crescimento em uma época em que o volume de conhecimento é tão intenso que o torna efêmero, é imperativo intensificar a geração e compartilhamento de conhecimento na organização, ajustando e aperfeiçoando sistemas e processos não apenas para gerenciar a informação e o conhecimento em si, mas para permitir à empresa o uso desses recursos de forma efetiva na definição de estratégias e na identificação e disseminação de boas práticas na consecução de seus objetivos, gerando assim melhoria de seus resultados (TONI; ALVARES, 2016).

Respondendo à demanda por capacitação continuada dos quadros profissionais, as organizações investem cada vez mais na formação de suas equipes, adotando o conhecimento como fator produtivo estratégico que fundamenta as “habilidades e competências como recursos intangíveis capazes de favorecer a criação de vantagem competitiva pelas empresas” (CAPPIELLO; PEDRINI, 2013, p. 297). Assim, surgindo como uma oportunidade, a educação corporativa desenvolve os funcionários para que eles possam atender as estratégias organizacionais traçadas (ARAÚJO; DOMINGOS, 2020), buscando resultados diretamente ligados à visão, missão e propósito da organização.

A necessidade de manter a contínua capacitação das equipes fez com que muitas empresas criassem uma gama de sistemas para permitir um ambiente interno de disseminação de conhecimento organizacional, formando um desejo estável entre os funcionários da empresa para desenvolver e adquirir novos conhecimentos sobre novas

tecnologias (GRIGORIEVNA *et al.*, 2021), possibilitando a manutenção do diferencial estratégico e trazendo como vantagem a diferenciação no mercado. Entre estes sistemas encontra-se a universidade corporativa, cuja força é “realizar a inovação orientada pelo conhecimento que está acontecendo em todo lugar, dentro e entre as organizações” (RADEMAKERS, 2005, p. 133).

A universidade corporativa caracteriza-se por um misto de treinamento e desenvolvimento (T&D), aplicando educação formal e práticas de educação à distância em programas de capacitação orientados para o desenvolvimento da visão estratégica da empresa, gerando inovação e privilegiando os objetivos organizacionais, permitindo o acesso contínuo dos colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros aos conteúdos educacionais (ALPERSTEDT, 2001; BRANDÃO, 2006; FILATRO, 2019). Como força geradora da inovação do conhecimento, ela opera desenvolvendo o capital humano de todos os colaboradores.

Atuando como ligação entre as partes envolvidas – empresa, colaboradores, clientes e fornecedores, as universidades corporativas permitem vincular a transferência, o compartilhamento e a criação do conhecimento com a estratégia organizacional. Esta capacidade de alavancar e renovar continuamente o conhecimento leva muitos autores a considerarem as universidades corporativas como ferramentas de gestão do conhecimento, que permitem gerenciar esse relevante recurso para as organizações e conduzir os processos de inovação baseados no conhecimento disperso dentro da organização (RADEMAKERS, 2005; COSTA; SOUZA; OLIVEIRA, 2011; SCARSO, 2017).

Como um modelo de negócios educacional inovador que integra o desenvolvimento da equipe com o desenvolvimento da corporação e incorpora processos de aprendizagem no desenvolvimento estratégico da empresa (LYTOVCHENKO, 2016), a meta central de uma universidade corporativa é gerar ganhos de produtividade e aumentar a competitividade da empresa, criando um diferencial de mercado que possa ser atualizado e que viabilize a perpetuidade da organização (CASTRO; EBOLI, 2013).

Foi com o intuito de atender às necessidades específicas da GOVERNANÇABRASIL S/A (GOVBR) que foi criada a Universidade Corporativa da GOVBR (UC-GOVBR), objeto de estudo desta pesquisa. A GOVBR é uma empresa de soluções de governança para gestão pública de médio porte, com capital totalmente nacional. O embrião da GOVBR foi o Centro Eletrônico da Indústria Têxtil (Cetil), fundado em 1969 em Blumenau, estado de Santa Catarina. Constituído pela associação das empresas Hering, Karsten, Teka e Sulfabril, iniciou suas atividades com o objetivo de automatizar a indústria

têxtil de Santa Catarina. Na década de 1970, a empresa passou a oferecer serviços de processamento de dados para instituições bancárias, e nos anos de 1980, de automação de prefeituras municipais, mercado que veio a tornar-se referência nacional e seu único foco de atuação a partir de 1994. Atualmente, atuando em 17 estados da federação, a empresa conta com 23 unidades de negócio e mais de 500 colaboradores (GOVBR, 2023).

A UC-GOVBR, originária de um departamento de treinamento que comercializava cursos de informática nos anos de 1990, começou a operar em 2003 oferecendo apenas capacitações presenciais exclusivamente para a formação de gestores com o tradicional Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL). Em 2014, com a evolução da tecnologia, em especial a efetivação da *Web 2.0*, lançou o portal UC-GOVBR e a Trilha de Aprendizagem Comercial, liberada como a primeira trilha disponibilizada totalmente *online* para os novos contratados, facilitando e simplificando a padronização da atuação de agentes comerciais de todo o país. Atualmente, a UC-GOVBR segue o princípio da disponibilidade, oferecendo as capacitações a qualquer momento e lugar, totalmente *online* (GOVBR, 2023).

A opção pela realização desta pesquisa em uma organização nacional de médio porte, além da questão da conveniência para o pesquisador, levou em consideração o fato de que os estudos identificados no levantamento bibliográfico foram todos realizados em grandes organizações de capital internacional ou organizações bancárias com enorme potencial financeiro, como a *ZTE College* e *Hewett Packard Univesity*, pesquisadas por Chen, Xu e Zhai (2019), e multinacionais de seguro e de construção civil, presentes nos estudos de Patrucco, Pellizzoni e Buganza (2017). Eboli (2004), em pesquisa com 21 organizações que atuavam no Brasil e que possuíam um sistema de educação corporativa, denominado ou não como universidade corporativa, incluiu algumas empresas com capital totalmente nacional, contudo, sempre organizações de grande porte com altas disponibilidades financeiras, tais como Sadia, Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal. Assim, considera-se importante avaliar os processos em uma universidade corporativa desenvolvida e implantada por uma empresa com capital e controle nacional e considerada de médio porte.

Frente a importância da permanente capacitação das equipes para a manutenção da vantagem competitiva, a implantação de uma universidade corporativa deve seguir as etapas planejadas, aplicando os princípios a elas inerentes, permitindo a criação de um sistema de aprendizagem contínua em que toda a organização aprende (MEISTER, 1999). Princípios “são os elementos qualitativos conceituais predominantes na constituição de um sistema de educação corporativa bem-sucedido. São os princípios que darão origem à elaboração de um plano estratégico consistente e de qualidade” (EBOLI, 2004, p. 7).

Assim sendo, diante da importância das universidades corporativas para a manutenção do aprendizado contínuo das equipes, este estudo foi delineado para responder a seguinte questão: **como se caracteriza a aderência da UC-GOVBR aos princípios e modelos de universidade corporativa encontrados na literatura de gestão do conhecimento?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é evidenciar a aderência dos processos da UC-GOVBR aos princípios e modelos de universidade corporativa identificados na literatura de gestão do conhecimento.

1.2.2 Objetivos específicos

Para se alcançar o objetivo geral desta pesquisa, faz-se necessário atingir os seguintes objetivos específicos:

1. revisar a literatura sobre universidades corporativas à luz da gestão do conhecimento;
2. identificar na literatura os princípios, processos e modelos de universidades corporativas;
3. investigar os princípios e processos de universidade corporativa na UC-GOVBR;
4. caracterizar a aderência dos processos da UC-GOVBR aos de uma universidade corporativa segundo a literatura de gestão do conhecimento.

1.3 JUSTIFICATIVA

Para este estudo apresentam-se três justificativas de sua realização: a teórica, a prática e para a organização objeto de estudo. No escopo teórico a justificativa está relacionada à escassez de pesquisas que relacionem universidades corporativas e gestão do conhecimento, o que foi observado com a realização de pesquisa bibliográfica nas bases de dados *Web of*

Science, *Scopus* e *Dimensions*, com as palavras-chave *knowledge management*, *innovation management*, *corporate university* e *corporate education*, retornando 139 publicações. Após o processo de filtragem, quando foram localizadas e excluídas 47 redundâncias, outros 59 artigos foram eliminados por não permitirem o acesso ao documento completo e 12 publicações por não apresentarem aderência ao tema da pesquisa, restando assim 21 publicações que efetivamente pudessem contribuir com este estudo.

Assim, frente a escassa literatura localizada sobre universidade corporativa e gestão do conhecimento, este estudo contribui para preencher essa lacuna ao coadjuvar para a compreensão de como as universidades corporativas podem ser enquadradas em uma perspectiva da gestão do conhecimento.

Como justificativa prática, a análise da universidade corporativa sob a perspectiva da gestão do conhecimento facilita a compreensão das principais questões relacionadas à sua implementação e gestão e, de forma mais geral, a entender melhor as novas formas de implementação da educação corporativa nas empresas.

Para a organização estudada, a pesquisa justifica-se por possibilitar que seus líderes possam visualizar a atual situação de seus recursos de conhecimento corporativo, permitindo que se adaptem ao ambiente empresarial renovando rapidamente sua base de conhecimento a partir da exploração de recursos de conhecimento existentes na empresa, ou seja, inovando o conhecimento. Assim, a análise da UC-GOVBR, sob a perspectiva dos princípios e modelos presentes na literatura, ajudará a compreender as principais questões práticas relacionadas à sua implementação e gestão e, de forma mais ampla, a compreender melhor a gestão do conhecimento e as formas de implementação da educação e treinamento organizacional na empresa objeto do estudo.

A importância deste estudo fundamenta-se na premissa de que as universidades corporativas “não são apenas um arranjo educacional ou de treinamento peculiar, mas também podem ser vistas como um meio de gestão do conhecimento da organização” (SCARSO, 2017, p. 538). Os processos centrais da operação da universidade corporativa, presentes nos modelos, requerem coordenação e estímulo para que a universidade corporativa cumpra seu papel de facilitador da aprendizagem da organização (PRINCE; STEWART, 2002).

1.4 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

O Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações (PPGGCO) da Universidade Cesumar (UniCesumar) tem como objetivo principal buscar soluções científicas e tecnológicas para a implementação de processos de gestão organizacional orientados pelo conhecimento (UNICESUMAR, 2023a).

Fundamentado nas linhas de pesquisa “Organizações e Conhecimento” e “Educação e Conhecimento”, busca promover, de forma interdisciplinar, o ensino, a pesquisa e a extensão sobre o conhecimento como componente fundamental para garantir a competitividade das empresas dentro do contexto da Sociedade do Conhecimento. A linha de pesquisa “Organizações e Conhecimento” tem como objetivo investigar, estudar e desenvolver pesquisas para o desenvolvimento e a implantação de metodologias, políticas e soluções que auxiliem na identificação, organização, compartilhamento, difusão e aplicação do conhecimento nas organizações. Assim, tem o conhecimento e a inovação nas organizações como foco de estudos (UNICESUMAR, 2023a).

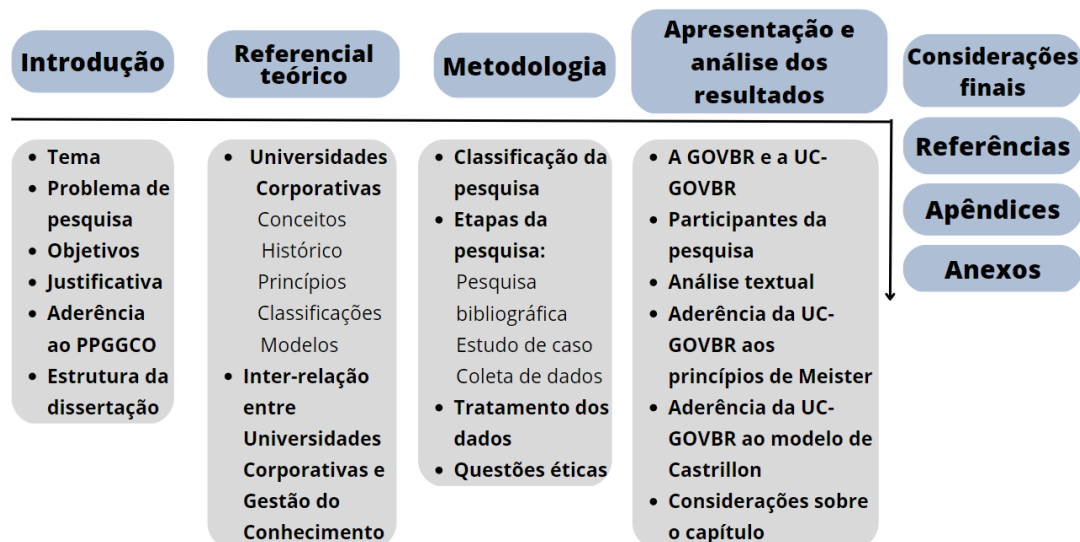
A presente pesquisa, ao analisar a aderência dos processos de uma universidade corporativa aos princípios e modelos de universidade corporativa identificados na literatura de gestão do conhecimento, permite uma melhor compreensão de como estes processos ocorrem em situações práticas no contexto organizacional, tendo como foco a educação corporativa. Tanto a educação corporativa quanto a universidade corporativa podem ser consideradas importantes meios e até mesmo ferramentas estratégicas da gestão do conhecimento nas organizações (RADEMAKERS, 2005; BATISTA, 2012; RHÉAUME; GARDONI, 2015; SCARSO, 2017; CHEN; XU; ZHAI, 2019).

O presente estudo tem caráter de ineditismo em relação às pesquisas realizadas no PPGGCO. Em pesquisa realizada no Repositório Digital do Programa, observou-se, por meio de análise do resumo das dissertações defendidas no período de 2015 a 2019, bem como dos títulos das dissertações defendidas no período de 2020 e 2021, mas ainda com acesso não liberado, não haver nenhuma dissertação que utilize em suas palavras-chave ou título os termos “educação corporativa” ou “universidade corporativa” (UNICESUMAR, 2023b).

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação encontra-se estruturada em cinco partes, além das referências, apêndices e anexos, conforme demonstra a Figura 1.

Figura 1 – Estrutura da dissertação



Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

Este capítulo inicial apresenta a contextualização do tema e o problema de pesquisa, delineando os objetivos geral e específicos, as justificativas para a realização deste estudo e a aderência da pesquisa ao PPGGCO, encerrando com a apresentação desta estrutura.

No segundo capítulo apresenta-se o referencial teórico que embasa esta pesquisa, abordando sobre universidades corporativas à luz da gestão do conhecimento.

O terceiro capítulo relata a metodologia utilizada, em que são descritos a classificação da pesquisa, as etapas da pesquisa, os procedimentos técnicos empregados para a coleta de dados, os sujeitos da pesquisa, a forma como os dados foram tratados e analisados e as questões éticas.

No quarto capítulo são apresentados os resultados obtidos com a execução desta pesquisa. Inicialmente expõe-se a caracterização da Universidade Corporativa GOVBR, objeto de estudo desta pesquisa, apresentando a seguir a análise textual viabilizada com a utilização do software Iramuteq, bem como os resultados que emergiram da condução do estudo de caso.

Por fim, no quinto capítulo apresenta-se a conclusão da pesquisa, seguidas das referências utilizadas, apêndices e anexos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A iniciativa das empresas de buscar capacitar seus funcionários remonta à época da revolução industrial, em fins do século XIX, quando surgiu a necessidade de treinamento dos trabalhadores para que realizassem as atividades nas fábricas. Assim, foi a partir da industrialização que muitas organizações criaram seus departamentos de treinamento. No Brasil, eles tiveram origem com as estradas de ferro (CASTRO; EBOLI, 2013).

A falta de mão de obra qualificada no mercado fez com que as organizações assumissem a responsabilidade de qualificar seus trabalhadores, criando projetos educacionais para as equipes e trazendo a escola para dentro das empresas (LYTOVCHENKO, 2016). Com o passar dos anos, a aceleração na velocidade com que a informação e o conhecimento se tornam obsoletos fez com que este modelo de treinamento, de capacitação de colaboradores em atividades específicas, comprometidos com o alcance da meta empresarial (ESTEVES; MEIRIÑO, 2015), gerasse resultados positivos, expandindo o número de organizações com departamentos de treinamento.

A partir da década de 1970, o treinamento operacional, isolado, deixou de atender as necessidades da gestão, que passou a valorizar profissionais alinhados com a estratégia empresarial, desenvolvendo capacidades, habilidades e atitudes de natureza tática e estratégica (FILATRO, 2019). Assim, os centros de T&D evoluíram, passando a patrocinar eventos de capacitação integrados com a estratégia de negócios da organização, com a gestão do conhecimento e com a gestão de competências, criando um diferencial para gerar vantagem competitiva. Estes projetos de capacitação focados em conteúdos organizacionais definiram a educação corporativa, que é caracterizada por sua vinculação estratégica com a vida da empresa (CASTRO; EBOLI, 2013; ESTEVES; MEIRIÑO, 2015; ILYAS, 2017).

Diferentes empresas exigem diferentes formatos de educação corporativa, sendo que cada organização cria o seu modelo de capacitação de pessoal com características que atendam as demandas do mercado no qual está inserida. O que determina o modelo a ser aplicado são as demandas de capacitação internas e até mesmo externas, que acabam por configurar um modelo que cumpra estas diferentes exigências (FREIRE *et al.*, 2016; CAPPIELLO; PEDRINI, 2017).

Educação corporativa, centros de treinamento, T&D, academia, fundação, instituto de aprendizagem, desenvolvimento de pessoas, universidade corporativa, universidade virtual, universidade de partes interessadas (RADEMAKERS, 2005; MAGLIONE;

PASSIANTE, 2009; CAPPIELLO; PEDRINI, 2013; FREIRE *et al.*, 2016; ILYAS, 2017), são diferentes nomes aplicados ao setor de capacitação de pessoas das organizações. Cada qual adaptado à realidade e às necessidades distintas da organização e de seu ecossistema organizacional.

O foco desta pesquisa recai sobre as universidades corporativas, e desse modo, neste capítulo aborda-se sobre os conceitos, a história, princípios, classificação e modelos de universidade corporativa, assim como apresenta-se a inter-relação entre universidades corporativas e gestão do conhecimento.

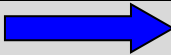
2.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

O termo “universidade” tem sido usado como uma metáfora, uma alegoria, para delinear a importância de suas iniciativas de aprendizagem e para marcar os programas educacionais das organizações e seus processos, criando a imagem de uma ferramenta de gestão de alto nível (MEISTER, 1998; CASTRO; EBOLI, 2013).

Considerada por muitos autores como uma roupagem nova do departamento de treinamento, o que diferencia uma universidade corporativa dentre os diversos modelos de capacitação profissional é que seu principal objetivo é desenvolver e instalar as competências empresariais e humanas consideradas essenciais para a viabilização do negócio da organização (TRINTA; OLIVEIRA; VILAS BOAS, 2006). Para desenvolver estas competências, as universidades corporativas “fazem uso de uma mistura de métodos de ensino/aprendizagem, que vão desde as tradicionais interações aluno-professor até as inovadoras que incluem tecnologias de aprendizagem presenciais e *online*” (SCARSO, 2017, p. 539).

Diferentemente dos departamentos de T&D que geralmente focam no desenvolvimento individual e nos conteúdos pontuais, com impacto apenas incidental nas metas e objetivos do negócio, “as UCs se concentram na solução de problemas de toda a organização ou na atração de novos negócios alinhando o processo de aprendizagem e desenvolvimento com os objetivos estratégicos e de superação do negócio” (MAGLIONE; PASSIANTE, 2009, p. 105). Meister (1999) apresenta a mudança de paradigma do departamento de T&D para universidade corporativa a partir de comparações de atividades, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Mudança de Paradigma T&D para UC

Centro de Treinamento		Universidade Corporativa
Reativo	FOCO	Proativo
Sala de aula	LOCAL	Em qualquer lugar, a qualquer hora
Atualizar qualificações técnicas	OBJETIVO	Desenvolver competências
Tático	ALCANCE	Estratégico
Instrutor	APRESENTAÇÃO	Experiência com várias tecnologias
Necessidades individuais	ÊNFASE	Necessidades organizacionais
Interno	PÚBLICO	Interno, clientes e fornecedores
Aumento de qualificações profissionais	RESULTADOS	Aumento no desempenho no trabalho
Aprender ouvindo	METODOLOGIA	Aprender agindo
Evento único	FREQUÊNCIA	Processo contínuo de aprendizagem
Melhoria nas habilidades	META	Melhoria no resultado organizacional

Fonte: Elaborado pelo autor (2023), adaptado de Meister (1999).

O Quadro 1 apresenta a área de T&D com foco em realizar capacitações específicas dentro de uma área ou dentro de uma competência, seja desenvolvendo um novo curso, seja aplicando um treinamento de acordo com cada necessidade pontual apontada. A universidade corporativa difere do T&D no escopo e na abrangência das capacitações. Pode-se dizer que um programa de T&D está contemplado no escopo de uma universidade corporativa, que por sua vez atende aos objetivos estratégicos da organização, “permitindo um ambiente de aprendizagem coletiva e colaborativa, com princípios de gestão do conhecimento, com foco no capital humano, relacional e social da organização” (SILVA; FREIRE, 2017, p. 19), gerando valor para todos os envolvidos.

Na questão de avaliação dos resultados das capacitações, os treinamentos tradicionais avaliavam as habilidades individuais ou até mesmo apenas uma avaliação de reação, já quando da implementação de uma UC são avaliados, além dos resultados individuais, os resultados globais da organização, validando se as capacitações efetivamente geram os resultados esperados pela empresa.

Para atender suas necessidades de treinamento, as organizações adotaram um “modelo de universidade corporativa que agrega valor ao negócio em termos de receita e lucro, melhoria na retenção de clientes, melhoria na produtividade dos funcionários, redução de custos e retenção de funcionários talentosos” (ILYAS, 2017, p. 85). A meta central de uma universidade corporativa é gerar ganhos de produtividade e aumentar a competitividade da empresa, criando um diferencial de mercado que possa ser atualizado constantemente e que permita a perpetuação da organização. Como regra geral, só se deve disponibilizar capacitações ou outra solução de aprendizagem se existirem possibilidades reais deste conhecimento ser usado no trabalho ou ter impacto direto nos negócios, ou seja, é preciso

identificar o uso do conhecimento que será transmitido para validar o investimento em sua transmissão (CASTRO; EBOLI, 2013).

Fechando este raciocínio, Allen (2009, p. 129) afirma que “as universidades corporativas não são criadas para beneficiar os funcionários individualmente; elas existem para beneficiar a organização”. Tal afirmação baseia-se no fato de que a missão das universidades corporativas envolve benefícios organizacionais, como a constante busca por alcançar a missão empresarial. Com este objetivo, um número crescente de organizações começou a mudar dos tradicionais eventos de treinamento realizados isoladamente para a criação de uma cultura de aprendizado contínuo, onde os funcionários aprendem uns com os outros e compartilham melhores práticas.

Para atender as especificidades da organização e do seu mercado, a universidade corporativa deve ser criada no formato que atenda às necessidades específicas da organização, não existindo um formato único ou padrão. Prince e Beaver (2001, p. 193) preconizam que “não existe um modelo ideal para as universidades corporativas, ou um conjunto desejado de funções que elas devam desempenhar, pois elas são essencialmente produtos do engajamento de suas organizações com uma série de fatores internos e externos complexos”.

Na literatura ainda falta uma definição amplamente aceita de universidade corporativa e até mesmo o uso do termo é de alguma forma problemático. A principal dificuldade em defini-la com precisão está na diversidade de projetos que são rotulados como tal e na relação de comparação realizada entre as universidades corporativas e convencionais (CAPPIELLO; PEDRINI, 2013).

Uma vez reconhecida a heterogeneidade dos formatos das universidades corporativas, tanto na teoria quanto na prática, na próxima seção busca-se um alinhamento entre as diversas propostas de definição de universidade corporativa, traçando um paralelo entre as visões de diferentes autores.

2.1.1 Universidades Corporativas – Conceitos

Diversas são as propostas de definição de universidade corporativa, que mudam significativamente de uma para outra, inexistindo uma definição única (SCARSO, 2017). Até meados da década de 1990, para a maioria das organizações, as universidades corporativas eram percebidas como um fenômeno particularmente americano, sendo

consideradas departamentos de treinamento diferenciados, tanto por especialistas quanto por acadêmicos (PRINCE; BEAVER, 2001; CASTRILLON, 2019), chegando a serem vistas como mera articulação de marketing para chamar a atenção e valorizarem o departamento de T&D (ALAGARAJA; LI, 2015). Embora essa posição possa ter sido verdadeira no passado, atualmente, mais e mais organizações estão fazendo tentativas sérias de criar universidades corporativas que atendam a uma variedade de necessidades individuais de aprendizado e requisitos de desenvolvimento organizacional (CASTRILLON, 2019).

Muitos autores destacam a dificuldade em definir a universidade corporativa especialmente pela infinidade de termos utilizados para nominar a área de desenvolvimento de pessoal da empresa. Para Rhéaume e Gardoni (2015, p. 326), a aplicação do termo universidade corporativa “é uma metáfora usada para enfatizar o desejo de promover a formação interna de forma sistemática”, tendo a palavra universidade o objetivo de enfatizar o processo de aprendizagem nas organizações. Para Castrillon (2019, p. 32), “o termo universidade é usado mais por suas qualidades simbólicas e aspirações de posicionar a aprendizagem dentro de uma organização, do que por qualquer tentativa de imitar as práticas universitárias tradicionais”, levando a compreender tais instituições como entidades organizacionais que facilitam o processo de aprendizagem.

As principais colaborações na literatura sobre universidades corporativas vêm de Jeanne C. Meister, que criou a empresa de consultoria *Corporate University Xchange*, em New York. Suas publicações sobre universidades corporativas basearam-se em sua experiência em ajudar grandes corporações norte americanas a desenvolver suas universidades corporativa internas (RYAN; PRINCE; TURNER, 2015).

O Quadro 2 apresenta uma relação de definições de universidades corporativas de diversos autores, apuradas na revisão de literatura.

Quadro 2 – Definições de universidade corporativa

Autor (ano)	Proposta de definição
Jeanne C. Meister (1998)	Guarda-chuva estratégico centralizado para a educação e desenvolvimento de funcionários e membros da cadeia de valor, como clientes, fornecedores e revendedores, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização.
Richard Dealtry (2001)	Uma plataforma dinâmica de desenvolvimento de negócios.
Silvia Constant Vergara e David Ricardo Moreira Ramos (2002)	Uma das estratégias organizacionais de implementação de um processo contínuo de educação corporativa, visando à promoção da aprendizagem organizacional e da gestão do conhecimento.
Christopher Prince e Jim Stewart (2002)	Um centro para facilitar as práticas sociais, tecnológicas e organizacionais que apoiam a criação de conhecimento e o aprendizado organizacional.
Mark Allen (2010)	Entidade educacional que é uma ferramenta estratégica projetada para ajudar sua organização mãe a alcançar sua missão, conduzindo atividades que cultivem o aprendizado, o conhecimento e a sabedoria individual e organizacional.
Martijn Rademakers (2005)	Formas institucionalizadas de processos contínuos, estruturais e estrategicamente orientados de transferência de conhecimento, troca e criação dentro e entre organizações.
Roberto Maglione e Giuseppina Passiante (2009)	Uma estratégia para assegurar a integração dos processos de aprendizagem na organização e para os personalizar de acordo com as necessidades específicas da empresa.
Louis Rhéaume e Mickaël Gardoni (2015)	Catalisador de conhecimento capaz de buscar uma vantagem competitiva sustentável por meio de seus dois pilares: o papel estratégico e a capacidade de integrar o conhecimento para abordar a inovação e a mudança.
Fábio Ferreira Batista e Carlos Olavo Quandt (2015)	Unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização.
Iryna Lytovchenko (2016)	Modelo de negócios educacional inovador que integra o desenvolvimento da equipe com o desenvolvimento da corporação e incorpora processos de aprendizagem no desenvolvimento estratégico da empresa.
Talita Caetano Silva e Patrícia de Sá Freire (2017)	Espaço de educação localizado dentro da organização, que gerencia e institucionaliza uma cultura de aprendizagem contínua, potencializando o CHA (conhecimento, habilidade e atitude) organizacional.
Manuel Alfonso Garzón Castrillon (2019)	O motor da organização, desenvolvendo o capital humano de todos os colaboradores com foco no desenvolvimento da criatividade e inovação e promovendo a mudança estratégica, não como uma entidade física, mas como um conceito utilizado para denotar uma aprendizagem organizada em benefício da empresa.
Lihui Zhang e Kathleen Boies (2018)	Um mecanismo orgânico que permite que uma organização e seus parceiros aprendam, atuem e se transformem para sobreviver e prosperar em ambientes dinâmicos.
Andrea Filatro (2019)	Sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de competências, com demandas, de um lado, por autodesenvolvimento, <i>lifelong learning</i> e desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades (<i>soft skills</i>), e de outro, por desenvolvimento organizacional, atendimento a públicos internos e externos envolvidos em toda a cadeia de valor, incluindo clientes, fornecedores e parceiros.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A definição de Meister (1999) apresenta a construção de habilidades e a criação de alianças com clientes e fornecedores como componentes-chave da universidade corporativa, tendo servido de base para muitos estudos e definições contemporâneas desse tema. Analisando o conceito dessa autora, pode-se entender a universidade corporativa como um espaço de educação localizado dentro da organização, a qual gerencia e institucionaliza uma cultura de aprendizagem contínua, potencializando o conhecimento organizacional, vinculada às estratégias empresariais, de modo a manter-se competitiva no mercado em que

atua, reconhecendo funcionários, clientes e fornecedores como partes interessadas na institucionalização dos esforços de aprendizado e desenvolvimento.

No Quadro 2, observa-se que uma característica comum entre grande parte das definições é a inclusão de alguma variante da palavra estratégia, a questão do conhecimento, tanto na forma de gestão quanto na de criação, transferência e troca, *i.e.*, processos mais comuns nos diversos modelos de gestão do conhecimento identificados na literatura. A forte vinculação com a estratégia vem do foco das universidades corporativas, que é ajudar a organização a atingir seus objetivos e sua missão organizacional, pois quanto mais as UCs puderem fazer para contribuir no nível estratégico, mais valiosas elas serão (ALLEN, 2010).

As definições constantes do Quadro 2 têm muitas semelhanças e algumas diferenças, mas todas elas têm uma ligação em comum: apresentam que as universidades corporativas são projetadas para expandir as capacidades organizacionais usando o aprendizado como alavanca estratégica. Em um mercado onde “a grande maioria das organizações afirma que seu ativo mais valioso são as pessoas, sempre haverá uma grande vantagem competitiva em encontrar formas inovadoras e eficazes de aumentar o valor do capital humano” (ALLEN, 2010, p. 52).

A multiplicidade de definições apresentadas demonstra que o importante não é o título dado a esses departamentos responsáveis pela capacitação das equipes, mas sim a abordagem da organização e a percepção como agentes cruciais para facilitar o aprendizado e o desenvolvimento do capital humano.

Para efeito desta pesquisa, universidade corporativa será entendida como um sistema de educação corporativa (muitas vezes sem um local físico), composto por um conjunto de ferramentas, métodos, estratégias e conteúdos educacionais que buscam a qualificação profissional das equipes, em conformidade com as necessidades do contexto organizacional.

2.1.2 Histórico das Universidades Corporativas

Embora pareça algo muito atual, não é de hoje que as universidades corporativas existem. Elas surgiram na década de 1950, nos Estados Unidos. Muitos autores indicam o campo de Crotonville, da General Eletric, e a Universidade do Hamburger, do McDonalds, como precursoras deste movimento (MEISTER, 1998; SCARSO, 2017). Além de treinamento operacional, essas iniciativas tinham como principal objetivo alinhar a operação do negócio com a estratégia organizacional de longo alcance (FILATRO, 2019).

A partir de 1970, com a crise no sistema de produção baseado no Fordismo, e o que se pode chamar de início da sociedade da informação, ficou clara a necessidade de as organizações irem além do treinamento e desenvolverem em seus colaboradores capacidades, habilidades e atitudes de natureza estratégica. A aprendizagem nas organizações evoluiu para a chamada educação corporativa, que hoje conhecemos como universidade corporativa (FILATRO, 2019).

Para Meister (1999), as principais forças que impulsionaram o surgimento das universidades corporativas são:

- Organizações enxutas e flexíveis: organização adotando um modelo cada vez mais enxuto, não hierárquico e flexível, em função da necessidade do desenvolvimento de capacidades em dar respostas rápidas em ambientes de constantes mudanças;
- Era do conhecimento: migração da força muscular para o conhecimento como a nova base para a formação de riqueza;
- Redução do prazo de validade do conhecimento: rapidamente o conhecimento é tido como ultrapassado, exigindo uma capacitação continuada;
- Empregabilidade: o fim do emprego vitalício obrigou os empregados a uma atualização constante para manterem suas habilidades relacionadas com as necessidades do mercado;
- Educação global: a educação não mais termina quando o aluno se forma na escola. Agora, espera-se que os trabalhadores construam sua base de conhecimento ao longo da vida¹.

No Brasil, as universidades corporativas começaram a emergir na década de 90, inicialmente com a chegada das universidades vinculadas às multinacionais, tendo em seguida a criação das universidades das organizações locais. O Quadro 3 apresenta uma pequena linha do tempo da criação das universidades corporativas, com foco maior nas primeiras universidades corporativas do Brasil.

Quadro 3 – Linha do tempo da criação de universidades corporativas

Ano	Universidade Corporativa	Empresa	País	Fonte
1956	Crotonville	General Eletric	Estados Unidos	Ilyas (2017); Meister (2009); Cappiello e Pedrini (2013)

¹ Ação não vinculada às recomendações da Unesco 'Educação e formação ao longo de toda a vida', de 1999. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000116096>. Acesso em: 3 jun. 2023.

1961	Academia do Hamburger	Mc Donald's	Estados Unidos	Cappiello e Pedrini (2013)
1987	Escola Amil	Amil	Brasil	Vergara e Ramos (2002)
1992	Academia Unidade de Serviços	Accor Brasil	Brasil	Eboli (2004); Vergara e Ramos (2002)
1996	Universidade Caixa	CEF	Brasil	Da Silva, Filippin e Roman (2018)
1999	Universidade Datasul	Datasul	Brasil	Eboli (2005)
2002	UniBB	Banco do Brasil	Brasil	UNIBB (2022)
2009	ING Akademi	ING BANK	Nederlands	Ryan, Prince e Turner (2015)
2011	Apple University	Apple	Estados Unidos	Ryan, Prince e Turner (2015)
2013	Unibrad	Bradesco	Brasil	UNIBRAD (2022)

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Algumas datas de criação das universidades corporativas são questões de debates entre diversos autores. Tal situação decorre do fato de que as primeiras universidades corporativas derivaram da modernização de algum departamento de treinamento ou de capacitação que a organização já possuía, como é o caso do Banco do Brasil, que criou o seu Departamento de Desenvolvimento de Pessoal em 1965 e apenas em 2002 inaugurou a UniBB (UNIBB, 2022).

Na lista de universidades corporativas apresentadas no Quadro 3 verifica-se a presença esmagadora de grandes corporações, nacionais ou internacionais. Para Scarso (2017, p. 539), as universidades corporativas “estão especialmente difundidas entre grandes empresas multinacionais de diversos setores”. O foco da presente pesquisa, uma universidade corporativa de uma empresa nacional de médio porte, pretende lançar luz sobre a situação atual das universidades corporativas em organizações nacionais que não contam com aporte financeiro de grandes corporações.

Para Lytovchenko (2016), além da globalização econômica, que passou a exigir das organizações produtos e serviços mundialmente padronizados, obrigando o contínuo treinamento dos colaboradores, outro fator para a rápida disseminação das universidades corporativas é a luta por recursos humanos qualificados dos quais as empresas necessitam para a sobrevivência.

A base para a criação das universidades corporativas, ou seja, seus princípios, é apresentada a seguir, e na última seção deste capítulo demonstra-se a evolução dessas universidades com o debate sobre os modelos teóricos localizados na literatura.

2.1.3 Princípios das Universidades Corporativas

Conceber e implementar um projeto para instalar a mentalidade de aprendizagem contínua que envolva todas as áreas da organização e, especialmente, conte com a participação de todos os envolvidos com a empresa, sejam líderes, colaboradores, clientes, fornecedores e até mesmo terceiros interessados, necessita de princípios e critérios que permitam nortear um plano estratégico de capacitação consistente. Para Eboli (2004, p. 7), “são os princípios que darão origem à elaboração de um plano estratégico consistente e de qualidade”, ou seja, é necessária uma base sólida para a efetiva criação de uma cultura empresarial cujos valores sejam fortemente vinculados a uma aprendizagem ativa e contínua, permitindo que as pessoas assumam a postura de autodesenvolvimento.

A autora ressalta que princípios são “as bases filosóficas e os fundamentos que norteiam uma ação, ou seja, são os elementos qualitativos conceituais predominantes na constituição de um Sistema de Educação Corporativa bem-sucedido” (EBOLI, 2004, p. 7). Esta é a definição de princípios adotada nesta pesquisa.

Mesmo que as experiências de criação das universidades corporativas possam ser diferentes em muitos aspectos, elas tendem a se organizar em torno de alguns princípios e objetivos semelhantes, tendo como finalidade permitir que o aprendizado tenha uma presença contínua. Para que a organização tenha sucesso no mercado global, é necessário que possa contar com uma força de trabalho atualizada e de qualidade, e para isto ocorrer, Meister (1999, p. 30) preconiza que “dez objetivos e princípios bastante claros constituem a base do poder que as universidades corporativas têm no sentido de mobilizar os funcionários para que eles formem uma força de trabalho de altíssima qualidade”. A Figura 2 sintetiza estes princípios.

Figura 2 – Princípios de Meister (1999)



Fonte: Elaborada pelo autor (2023), com base em Meister (1999).

A estrutura e os princípios de uma universidade corporativa preconizados por Meister (1999) são utilizados até a atualidade. Na sequência é apresentado um detalhamento de cada princípio:

- 1) **Oferecer oportunidades de aprendizagem** para dar sustentação aos objetivos empresariais: o principal objetivo de uma universidade corporativa é criar um ambiente de aprendizagem que favoreça a preparação de todos os funcionários, levando em consideração a estratégia da empresa;
- 2) **Considerar o modelo da universidade corporativa um processo** e não apenas um espaço físico destinado à aprendizagem: realização do aprendizado a qualquer hora e em qualquer lugar, com utilização intensiva da tecnologia para a criação de um ambiente propício à aprendizagem;
- 3) **Elaborar um currículo que incorpore os três Cs**, cidadania corporativa, estrutura contextual e competências básicas: conscientização da identidade cultural da organização; oferecer a todos os funcionários uma noção dos negócios da empresa, seus clientes, concorrentes e as melhores práticas do mercado; desenvolver um conjunto de competências específicas para o negócio e que lhe concede uma vantagem competitiva;

- 4) **Treinar a cadeia de valor e parceiros:** importância de assegurar que cada elo da cadeia cliente/fornecedor/revendedor/atacadista possa desenvolver seu trabalho com sucesso;
- 5) **Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de desenvolvimento da aprendizagem:** ir além dos formatos tradicionais de T&D; auxiliar o desenvolvimento da capacidade de aprender continuamente;
- 6) **Encorajar o envolvimento dos líderes com o aprendizado,** inclusive como facilitadores: as lideranças devem facilitar e conduzir o processo de aprendizagem;
- 7) **Passar da alocação corporativa para a fonte de recursos próprios:** autofinanciamento, por exemplo, através da exploração do licenciamento de programas avançados de treinamento e utilização desses fundos para complementar o orçamento da educação corporativa;
- 8) **Assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem:** desenvolver estratégias para promover a aprendizagem contínua no ambiente de negócios, a fim de competir com sucesso no mercado global;
- 9) **Criar um sistema de avaliação dos resultados e dos investimentos:** estabelecer indicadores de mensuração que estejam estreitamente vinculados aos resultados do negócio;
- 10) **Utilizar a universidade corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados:** desenvolver competências que possibilitem à empresa penetrar mercados que estariam fechados se apenas contasse com sua capacidade técnica.

Mesmo tendo sido escritos em 1999, os princípios de Meister (1999) mantêm-se atuais. Em uma época em que a internet ainda dava os primeiros passos, o segundo princípio é uma realidade nas universidades do mundo todo, inclusive em propostas contemporâneas de novos modelos de universidades corporativas que têm foco neste princípio. Estes modelos e propostas são apresentados em seção à frente.

Meister (1999) aponta dois importantes objetivos da universidade corporativa: tornar-se um agente de mudanças na organização e desenvolver qualificações baseadas nas competências. Baseado no primeiro objetivo, a universidade corporativa é um veículo de disseminação da visão corporativa e da criação de uma nova cultura organizacional. No que diz respeito ao segundo objetivo, o destaque é dado ao desenvolvimento das qualificações,

conhecimentos e competências. As competências básicas do ambiente de negócios identificadas por Meister (1999) são: aprendendo a aprender, comunicação e colaboração, raciocínio criativo e resolução de problemas, conhecimento tecnológico, conhecimento de negócios globais, desenvolvimento de liderança e autogerenciamento de carreira. Embora não excludentes, os objetivos têm independência, o que implica uma definição prévia de prioridade e foco de atuação que determinará o conteúdo dos programas a serem oferecidos.

A necessidade de programas de cidadania corporativa é enfatizada no terceiro princípio de Meister (1999). Esses programas, para a autora, “incutem em todos os níveis da empresa a cultura, os valores, as tradições e a visão da empresa” (MEISTER, 1999, p. 91), gerando assim um forte sentimento de pertencer e de lealdade por parte dos colaboradores. A cidadania corporativa é apontada como condição para o desenvolvimento da organização, o que só é possível com satisfatórios padrões de relacionamento interno e canais de participação que proporcionem fluir as contribuições das pessoas. Por este entendimento, a cidadania organizacional não se limita a um programa de treinamento, ela é uma política de gestão de pessoas, visando à melhoria de relações entre empresa e funcionários e ao incremento do patrimônio de conhecimento da organização (VERGARA; RAMOS, 2002).

Estudando os princípios de Meister (1999), Eboli (2004) desenvolveu uma pesquisa em 21 organizações públicas e privadas brasileiras que possuíam um Sistema de Educação Corporativa, denominado ou não como universidade corporativa. A finalidade do estudo foi analisar a realidade das experiências em educação corporativa, propondo um referencial teórico. O resultado do estudo são sete princípios de sucesso para a criação de um sistema de educação corporativa. Nas palavras da autora, “a qualidade de um Sistema de Educação Corporativa depende da qualidade de pensamento de seus idealizadores, que no meu entender deve ser balizado pelos sete princípios aqui apresentados” (EBOLI, 2004, p. 8). A Figura 3 sintetiza esses princípios:

Figura 3 – Os sete princípios de Eboli (2004)



Fonte: Elaborada pelo autor (2023), com base em Eboli (2004).

Os sete princípios são assim explicados por Eboli (2004):

- 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, *i.e.*, 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) **Sustentabilidade:** ser um centro gerador de resultados para a empresa, buscando sempre agregar valor ao negócio. Significa também buscar fontes alternativas de recursos que permitam um orçamento próprio e autossustentável, diminuindo assim as vulnerabilidades do projeto de educação corporativa, a fim de viabilizar um sistema de educação realmente contínuo, permanente e estratégico;
- 7) **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.
 - 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;
 - Parcerias externas: realizar parcerias com universidades, instituições de nível superior ou até mesmo clientes e fornecedores que tenham competências para agregar valor às ações e aos programas educacionais corporativos, ancoradas numa concepção comum sobre as necessidades de qualificação da força de trabalho.

A observância dos princípios permitirá a construção de um planejamento estratégico de qualidade e sustentável. Para que este planejamento vire uma realidade, é necessário que, “do ponto de vista da cultura, estrutura, tecnologia, processos e modelo de gestão empresarial, sejam feitas escolhas pessoais que transformem os princípios em ações, gerando um comportamento cotidiano, coerente com a estratégia definida” (EBOLI, 2004, p. 7).

Embora a universidade corporativa assuma diferentes formas e papéis nas diferentes empresas, sua ênfase está como impulsionadora dos resultados dos negócios. Para Zhang e Boies (2018), uma universidade corporativa ideal deve ser capaz de entender o negócio, os clientes e formar as competências necessárias para fornecer melhores produtos ou serviços com uma força de trabalho engajada permanentemente.

Apresentados os princípios do desenvolvimento de uma universidade corporativa, a próxima seção lista as classificações dessas universidades, conforme a literatura visitada.

2.1.4 Classificações das Universidades Corporativas

Não há na literatura uma definição de universidade corporativa que seja amplamente aceita, e tal situação possibilitou uma declinação bastante heterogênea do fenômeno, sendo o termo utilizado em uma gama tão diversa de projetos que acaba por dificultar ainda mais a sua definição. Os diversos nomes já apresentados para departamentos que realizam as atividades inerentes às universidades corporativas tornam ainda mais complexa a sua subdivisão ou classificação. Neste tópico serão apresentadas algumas taxonomias ou ‘escalas’ localizadas na literatura para se buscar uma classificação de universidade corporativa.

Com base em um estudo exploratório sobre universidades corporativas que resultou em uma ampla gama de formas e sistemas para referir-se a universidades corporativas, Rademakers (2005) agrupa as múltiplas definições de universidade corporativa em três possíveis ‘rótulos’, concentrando-se nos seus objetivos sobre as atividades que realiza para alcançá-los. Este agrupamento, apresentado no Quadro 4, configura o caminho de desenvolvimento ideal da universidade corporativa, cujo ponto de chegada é a ‘academia’, que é a forma de universidade corporativa mais sofisticada e a “única que tem como prioridade a inovação do conhecimento”, sendo que os outros dois tipos podem ser considerados como “universidades corporativas em estágio inicial de desenvolvimento, em

que a exploração e a alavancagem do conhecimento é o nome do jogo” (RADEMAKERS, 2005, p. 133).

Quadro 4 – Tipos de universidades corporativas de Rademakers (2005)

Elementos de Análise	UC tipo Escola	UC tipo Faculdade	UC tipo Academia
UC como	Disseminador do conhecimento	(Re)distribuidor do conhecimento	Condutor da inovação do conhecimento
Principal processo	Transferência de conhecimento	Transferência e troca de conhecimento	Processo integrado de transferência, troca e criação de conhecimento
Principal objetivo	O indivíduo	A organização	O indivíduo e a organização
Atividade principal	Agrupar as atividades de treinamento da organização	Conduzir processos de treinamento alinhados com a estratégia corporativa	Pôr a estratégia em prática por meio de treinamentos e capacitações
Vinculação com a estratégia	Indireta e reativa	Direta e reativa	Direta e proativa

Fonte: Elaborado pelo autor (2023), com base em Rademakers (2005).

A análise do Quadro 4 indica que a universidade corporativa tipo ‘*escola*’ destina-se a indivíduos cujas competências são atualizadas em resposta à estratégia da empresa, e na universidade corporativa são confiadas apenas as atividades de formação – muito próximo do departamento de T&D. No modelo “*faculdade*”, a universidade corporativa redistribui o conhecimento dentro da empresa pelo alinhamento do conhecimento individual com os objetivos da organização, inclusive por meio de sua interação mútua entre os profissionais. No terceiro e último tipo, a “*academia*”, a universidade corporativa cria novos conhecimentos para os indivíduos da organização e depende diretamente da alta administração. Seguindo os preceitos de Rademakers (2005), conclui-se que somente o tipo “*academia*” se configura como a sede institucional de todos aqueles processos de criação, transformação e troca de conhecimento que envolvem a organização e que são imprescindíveis ao atingimento dos resultados esperados pela estratégia empresarial.

Para Capiello e Pedrini (2013), a configuração de uma universidade corporativa pode assumir muitas formas, utilizando a lógica das universidades acadêmicas, e oferecem uma classificação em três tipos de universidades corporativas com base no conteúdo:

- **Generalista:** abrange todos os conteúdos formativos divulgados, disseminando assim a cultura empresarial ao maior número possível de colaboradores, cada um dos quais potencialmente destinatário da formação proporcionada;
- **Gerencial:** pretende desenvolver habilidades gerenciais, transversal e comportamental, de forma a fortalecer a ligação entre este tipo de formação e a

organização, criando gestores com capacidade de liderança e alinhados com as prioridades da empresa;

- **Técnica:** tem como foco criar, divulgar e manter as competências típicas da atividade desenvolvida pela empresa, distinguindo-se também pelo envolvimento na formação de um número significativo de colaboradores “operacionais”.

As fronteiras entre essas categorias são evidentemente tênues, pois uma parcela substancial das competências detidas pelas empresas é atribuível a diferentes tipos de conhecimento, disseminados dentro da organização por meio de canais não formais que os gestores da universidade corporativa lutam para incorporá-los em programas de treinamento estruturados (CAPPIELLO; PEDRINI, 2013).

A não unificação de uma definição de universidade corporativa, juntamente com as diferentes classificações com enfoques variados, levaram ao desenvolvimento de modelos de universidades corporativas que permitam a adaptabilidade necessária dos processos educacionais com a realidade do mercado em que a organização está inserida. Os principais modelos teóricos de universidades corporativas localizados na literatura são apresentados na seção seguinte.

2.1.5 Modelos de Universidades Corporativas

Diversos autores propuseram distintos modelos de universidades corporativas, os quais auxiliam no entendimento de como os processos educacionais estão inseridos nas organizações. Desse modo, apresenta-se nesta seção os modelos de universidade corporativa encontrados na literatura visitada, tanto nacional quanto internacional, tais como o de Meister (1999), Prince e Beaver (2001), Freire *et al.* (2016) e Castrillon (2019).

Para Meister (1999, p. 63), “a cúpula administrativa é a força motriz da universidade corporativa”. Em suas pesquisas, ficou claro para essa autora que as universidades corporativas que mais se destacavam tinham o *Chief Executive Officer* (CEO) da organização como mentor principal da universidade. Estes CEOs reconheciam que somente se a aprendizagem se espalhar ampla e profundamente por toda a organização será efetivada a ‘indústria do conhecimento’, permitindo que a empresa tenha sucesso no atual mercado global. Após a decisão de criar um papel estratégico para a aprendizagem, a autora entende que “dez

componentes fundamentais serão necessários para o sucesso na criação da universidade corporativa” (MEISTER, 1999, p. 62). Estes componentes estão descritos no modelo de universidade corporativa de Meister (1999), apresentado na Figura 4.

Figura 4 – Modelo de Universidade Corporativa de Meister (1999)



Fonte: Elaborada pelo autor (2023) com base em Meister (1999).

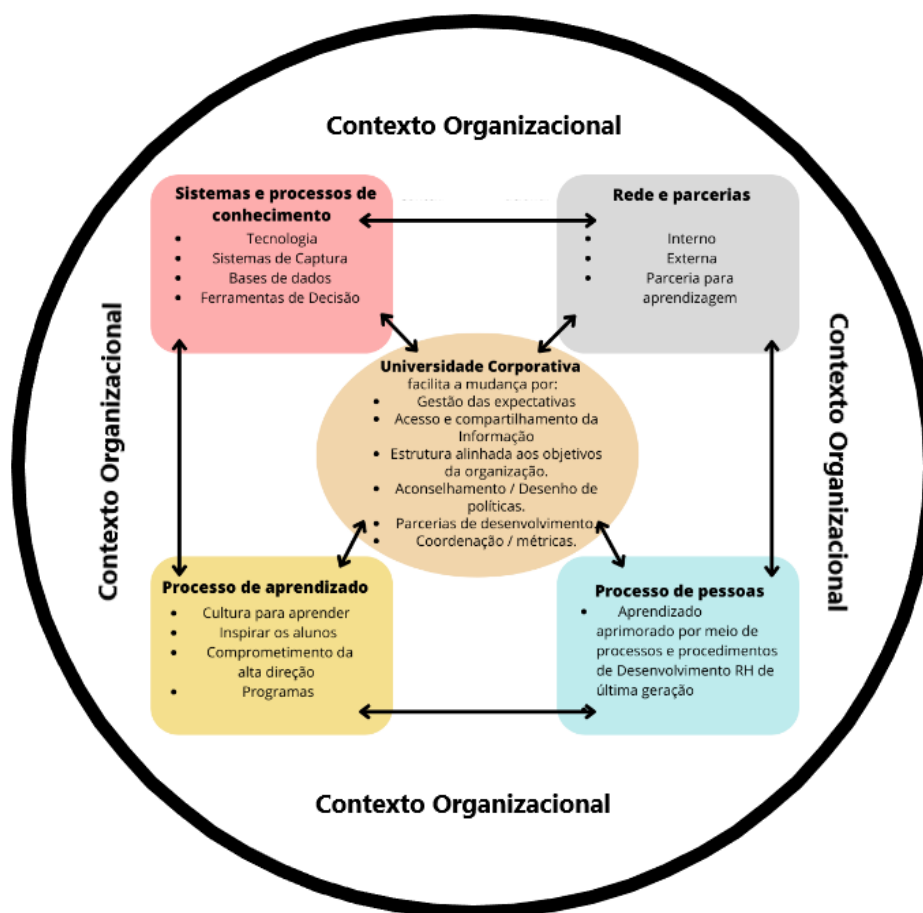
Os componentes do modelo de universidade corporativa de Meister (1999) são: arcar com um órgão regulador; elaborar e divulgar a missão e visão da organização; definir as fontes de receitas para a manutenção da universidade corporativa; determinar o formato de operação da universidade corporativa, sendo recomendado que seja uma organização independente e não um departamento; identificar os interessados nas capacitações e suas necessidades; desenvolver os eventos de capacitação; selecionar parceiros de aprendizagem, como consultores externos e outras instituições educacionais; criar uma estratégia do uso de tecnologia; definir um programa de avaliação de resultados (de aprendizado e financeiros); e por fim, comunicar tanto os valores e princípios da organização quanto a importância da aprendizagem.

Nem toda empresa utiliza ou enfatiza igualmente estes dez elementos. Para Meister (1999, p. 62), “quem ignora ou negligência um ou mais componentes descobre que a UC não esteja tão ligada ao desempenho nem seja tão relevante para os negócios conforme desejado”. Em sua avaliação, a autora considera que a implantação de uma universidade corporativa demanda tempo e investimentos, e apressar o processo pulando etapas levará a um possível fracasso da iniciativa.

Os princípios e o modelo de Meister (1999) são aplicáveis até os tempos atuais. Diversos autores derivaram da teoria dessa autora estudos originais e geraram propostas de

novos modelos teóricos de universidades corporativas. Por exemplo, Prince e Beaver (2001) apresentam a proposta de um modelo ideal de universidade corporativa baseado em quatro processos-chave. Christopher Prince revisitou este conceito de modelo ideal em sua publicação conjunta com Jim Stewart, quando os autores ampliaram o modelo de Prince e Beaver (2001) com a inserção do contexto organizacional sendo definido como “Roda da Universidade Corporativa” (PRINCE; STEWART, 2002, p. 805). A Figura 5 mostra a versão atualizada do modelo teórico de universidade corporativa ideal.

Figura 5 – Modelo de universidade corporativa ideal



Fonte: Elaborada pelo autor (2003) com base em Prince e Beaver (2001) e Prince e Stewart (2002).

No centro da Figura 5 estão identificadas as principais funções de uma universidade corporativa ideal e relacionadas com os quatro processos-chave preconizados por Prince e Beaver (2001).

- 1) **Os sistemas e processos de conhecimento** reconhecem que a tecnologia computacional está revolucionando a capacidade das organizações de capturar suas experiências por meio de bancos de dados, sistemas especialistas e softwares

sofisticados de tomada de decisão. Todos os sistemas de conhecimento dependem de pessoas para recuperar e realizar ações com base nesses sistemas. Assim, é provável que uma universidade corporativa ideal esteja envolvida no desenvolvimento e suporte contínuo de intranets e bancos de dados de gestão do conhecimento;

- 2) **Os processos de rede e parceria** referem-se não apenas às comunidades internas e externas conectadas, mas aos processos que controlam como os indivíduos interagem. Isso pode ser por meios eletrônicos e por meio de redes relacionadas de contatos e relacionamentos pessoais e comerciais. No contexto da universidade corporativa ideal será crucial facilitar o desenvolvimento de parcerias com instituições de ensino tradicionais para oferecer intervenções de aprendizagem dentro da organização. A importância das redes e dos processos de parceria provavelmente aumentará à medida que aumentar a virtualização dos processos educacionais;
- 3) **Os processos de pessoas** referem-se aos sistemas e procedimentos que constroem e reforçam o significado de compartilhamento e facilitam o aprendizado dentro de uma organização. Isso se relaciona não apenas com os níveis de habilidade dos trabalhadores para utilizar a tecnologia, mas também com as maneiras pelas quais a organização pode construir mecanismos apropriados para criar uma cultura aceita e produtiva. Esses processos de pessoas são conduzidos principalmente por meio de práticas contemporâneas de recursos humanos;
- 4) **Processos de aprendizagem**, dimensão que representa a tentativa de criar uma organização de aprendizagem baseada no desenvolvimento de uma cultura que é apoiada e sustentada pela educação e treinamento contínuo. Para explorar o potencial de aprendizagem em uma organização, é necessário ser capaz de identificar o que melhoraria, bem como o que inibiria a aprendizagem organizacional individual, grupal ou total.

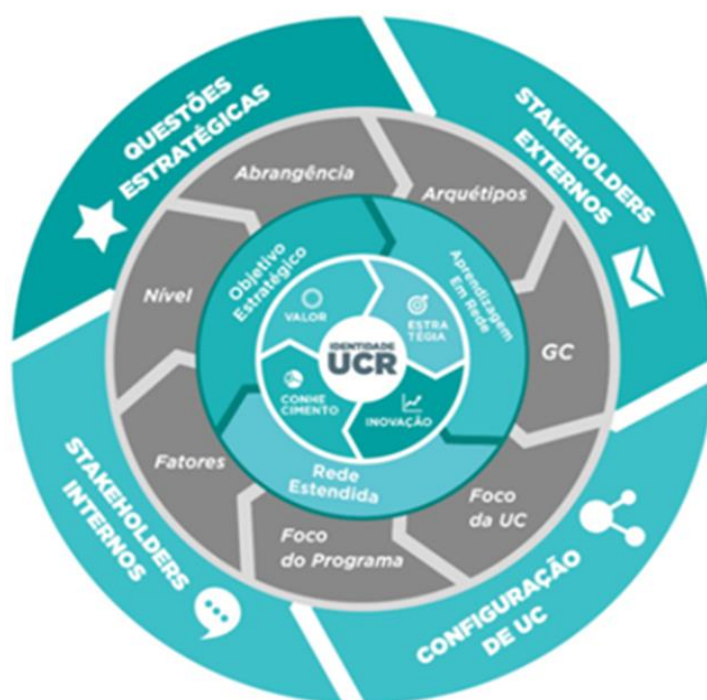
Para Prince e Beaver (2001), os quatro processos existem de uma forma ou de outra nas organizações. O que tende a faltar é a integração e coordenação da operação desses processos. Argumentam os autores que “são esses processos centrais que requerem coordenação e estímulo, para que a universidade corporativa cumpra seu papel de facilitador da aprendizagem da organização” (PRINCE; STEWART, 2002, p. 805). É de fundamental importância que os gestores das universidades corporativas tenham conhecimento e domínio

dos processos e de suas interações para uma alavancagem nos resultados da universidade corporativa, pois é imprescindível “para as organizações gerenciarem ativamente seus processos de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional, a fim de transformar seus negócios e sustentar a vantagem competitiva” (PRINCE; BEAVER, 2001, p. 197).

Destaca-se que os próprios autores avaliam que as universidades corporativas não utilizam todas essas funções. Preveem, entretanto, que a necessidade de gerenciar o conhecimento como pré-requisito na formação de vantagem competitiva levará ao desenvolvimento de universidades corporativas mais ambiciosas e sofisticadas como ingrediente essencial na tomada de decisões estratégicas e operacionais (PRINCE; BEAVER, 2001).

Seguindo o mercado e a evolução tecnológica, as universidades corporativas estão evoluindo para configurações em rede, envolvendo não apenas os funcionários, mas também os clientes, fornecedores, mercado, sociedade e demais interessados, gerando a Universidade Corporativa em Rede (UCR), cujo arquétipo é proposto por Freire *et al.* (2016). As diretrizes desse modelo estão representadas na Figura 6.

Figura 6 – Universidade Corporativa em Rede de Freire *et al.* (2016)



Fonte: Freire *et al.* (2016, p. 12).

O modelo proposto por Freire *et al.* (2016) é apresentado em uma estrutura topológica de anéis, demonstrando quais níveis devem ser analisados, compreendidos e percorridos para que seja formada a visão da universidade corporativa. Composto de cinco

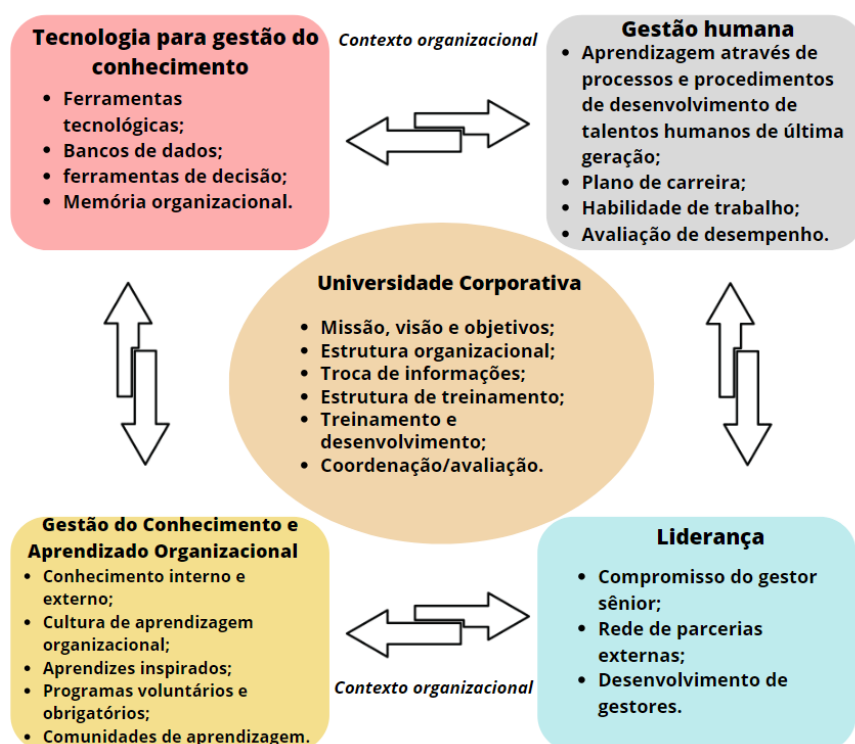
níveis, os autores sugerem que o modelo seja interpretado a partir da leitura de fora para dentro:

- **1º nível:** impõe a tarefa de responder as questões estratégicas que apoiarão na definição da proposta de universidade corporativa que deverá ser implantada e na definição dos *stakeholders* internos e externos que deverão ser atendidos;
- **2º nível:** requer o detalhamento das tomadas de decisão quanto às diretrizes de universidade corporativa. Neste momento, o olhar deverá estar voltado para definir o nível de atividades que serão envolvidas; o foco estratégico do programa de educação corporativa; o foco estratégico da própria universidade corporativa; o arquétipo de universidade corporativa que será implantado; os fatores de universidade corporativa que serão considerados; a abrangência do conteúdo ofertado; e as estratégias de Gestão do Conhecimento, principalmente a visão da memória organizacional e os objetivos de educação corporativa que deverão ser atendidos;
- **3º nível:** exige a contínua verificação da operação da universidade corporativa quanto (1) ao alinhamento estratégico da aprendizagem coletiva promovida e a estratégia organizacional; (2) ao desenvolvimento do capital social e dos relacionamentos inter organizacionais, além do capital humano; e (3) à oferta de tecnologias colaborativas de trabalho e de aprendizagem em rede;
- **4º nível:** alerta para a necessária atenção à demanda da Sociedade do Conhecimento – a gestão de conhecimentos essenciais para o sucesso da estratégia organizacional de maneira a agregar valor aos produtos e serviços, mantendo-se inovador;
- **5º nível:** a formulação da identidade da UCR, *i.e.*, a organização deve colocar a configuração da identidade da UCR no centro de sua atenção e gerenciar os diferentes níveis do modelo inicial de maneira a alcançá-la.

A proposta de Freire *et al.* (2016) descreve as características para a construção de um modelo de universidade corporativa contemporânea, cujo foco é promover a aprendizagem coletiva de conhecimentos essenciais ao sucesso da estratégia organizacional, considerando e envolvendo os níveis operacional, tático e estratégico, bem como os interessados em seus resultados.

Castrillon (2019) considera que a literatura não demonstra evidências empíricas sobre como uma universidade corporativa deve funcionar e quais as funções são efetivamente corporativas para apoiar os objetivos da organização. Com este foco, o autor propõe um modelo de universidade corporativa baseado em quatro processos-chave: gestão e comprometimento da alta direção – a gerência; gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional; gestão humana; e tecnologias para a gestão do conhecimento. Seu modelo amplia a visão sobre alguns processos e traz a questão da liderança (comprometimento da alta gestão) como um ingrediente indispensável para a efetivação das metas esperadas pela estratégia organizacional. O modelo de universidade corporativa de Castrillon (2019) está apresentado na Figura 7.

Figura 7 – Modelo de Universidade Corporativa de Castrillon (2019)



Fonte: Elaborada pelo autor (2023), adaptado de Castrillon (2019, p. 36).

Buscando oferecer um modelo descritivo e analítico ao invés de um modelo ideal, o modelo proposto por Castrillon (2019) fornece uma descrição dos métodos de troca de conhecimento que existem entre os processos centrais e que ajudam a explicar as ações com base em suas contribuições para a aprendizagem organizacional. Seguindo a mesma linha de pensamento de Prince e Stewart (2002), Castrillon (2019, p. 36) afirma que:

Embora muitas das universidades corporativas de hoje não desempenhem todas essas funções, a necessidade de desenvolver organizações criadoras de conhecimento leva a universidades corporativas mais ambiciosas, que provavelmente estarão mais envolvidas nas decisões operacionais e estratégicas da organização.

Com esse foco, Castrillon (2019) posiciona que o sucesso de uma universidade corporativa dependerá muito mais de sua capacidade de gerenciar e aproveitar a interação complexa dos sistemas de troca e criação do conhecimento do que da sua capacidade de gerenciar programas de treinamento por meio dos quatro processos-chave:

- 1) **Gestão e comprometimento da alta direção** (liderança): os altos executivos da organização devem participar ativamente da estruturação e da definição dos programas das universidades corporativas, além de acompanharem os resultados das ações formativas;
- 2) **Gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional**: as universidades corporativas estão diretamente conectadas com os processos de gestão do conhecimento, e pode-se argumentar que uma tarefa fundamental para as universidades corporativas é fornecer um ambiente de controle dos processos de aprendizagem e criação de conhecimento;
- 3) **Gestão humana** (de pessoas): concebida como uma ferramenta para ajudar a desenvolver o talento humano, a gestão de pessoas busca o alinhamento dos recursos humanos com o futuro da organização, focando no capital humano e nas suas competências como vantagem competitiva;
- 4) **Tecnologias** para a gestão do conhecimento: as universidades corporativas utilizam diferentes modalidades de aprendizagem – presencial, a distância, virtual ou híbridas. Para isso, usam intensivamente de tecnologia da informação e comunicação para apoiar o processo de formação através do uso de plataformas eletrônicas de aprendizagem e a construção de repositórios eletrônicos de objetos de aprendizagem.

Na visão de Castrillon (2019), a dinâmica de aprendizado permitido pela universidade corporativa pode diminuir a distância entre os líderes e seus parceiros e assim melhorar as relações e a comunicação organizacional.

A literatura até aqui analisada leva a reconhecer que não existe um modelo ideal para universidades corporativas, ou um conjunto desejado de funções que devam desempenhar, pois elas

[...] são essencialmente produtos do engajamento de suas organizações com uma série de fatores internos e externos complexos [...] cujo papel é a facilitação das práticas sociais, tecnológicas e organizacionais que apoiam os processos de aprendizagem e criação do conhecimento nas organizações (PRINCE; BEAVER, 2001, p. 193).

Autores como Rademakers (2005), Batista (2012) e Scarso (2017) afirmam que as universidades corporativas promovem a transferência, troca e criação de conhecimento organizacional, promovendo a mudança estratégica e, portanto, são consideradas ferramenta para gerenciar o conhecimento de forma eficaz. Por meio de seus processos, métodos, técnicas e ferramentas, a gestão do conhecimento permite o fortalecimento da confiança, cooperação e conectividade entre membros da organização (SILVA; FREIRE, 2017).

Desse modo, na seção seguinte apresenta-se os estudos identificados na literatura que tratam da inter-relação entre universidade corporativa e gestão do conhecimento.

2.2 INTER-RELAÇÃO ENTRE UNIVERSIDADES CORPORATIVAS E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Um estudo - realizado nas bases de dados *Web of Science*, *Scopus* e *Dimensions*, a partir da Teoria do Enfoque Meta Analítico Consolidado (Temac), detalhado na seção 3.2 deste documento, permitiu identificar que as publicações (relacionadas no Apêndice A), cujos temas universidade corporativa e gestão do conhecimento se correlacionam, se agrupam em cinco abordagens similares: (a) resposta aos desafios da economia do conhecimento, sociedade da informação e globalização; (b) criação, compartilhamento e transferência de conhecimento; (c) alinhamento das ações educacionais em um sistema colaborativo; (d) roteiros, iniciativas estratégicas, pilares e *framework*; e (e) práticas engessadas, não reconhecimento e falta de autonomia. A visão agrupada dos temas presentes nas publicações, apresentada na Figura 8, demonstra que o enfoque das universidades corporativas tem diferentes abordagens teóricas e o fator de sucesso é apresentado a partir de diversas variáveis.

Figura 8 – Abordagens das publicações sobre universidade corporativa



Fonte: Strozzi e Sartori (2022, p. 57).

Uma análise do quadro geral das publicações mostra que dois artigos, um de Rademakers (2005) e outro de Lytovchenko (2016), debatem sobre os fatores que motivaram a evolução das universidades corporativas, apresentando a visão de que esta evolução ocorreu como uma resposta aos desafios impostos às organizações para competir na economia do conhecimento, na sociedade da informação e na globalização da economia.

A premissa de que a universidade corporativa é geradora de inovação é tratada em três artigos, dos autores Rhéaume e Gardoni (2015), Araújo e Domingos (2020) e Kovaliuk e Kobets (2021). Seja com uma abordagem aberta ou a partir do alinhamento das ações educacionais com as estratégias da organização, protegem os conhecimentos construídos e geram oportunidades para a inovação a partir de um sistema de colaboração, transformando a universidade corporativa em um polo de negócios inovador.

Cinco artigos, dos autores Vergara e Ramos (2002), Moscardini e Klein (2015), Patrucco, Pellizzoni e Buganza (2017), Rachman e Hidayati (2020) e Grigorievna *et al.* (2021), trabalham com o tema do processo de definição, criação e avaliação das universidades corporativas, fornecendo roteiros, iniciativas estratégicas, pilares e até um *framework* para a implantação destas universidades.

Dois artigos, um de Silva e Freire (2017) e outro de Langhi e Cordeiro (2021), apresentam as dificuldades encontradas para a implantação das universidades corporativas, apontado que as práticas engessadas e não estruturadas da gestão do conhecimento, a falta de reconhecimento dos *stakeholders*, a dificuldade na regulamentação dos cursos e a falta de autonomia das universidades corporativas são os principais fatores impeditivos de seu desenvolvimento.

Outros nove artigos, dos autores Amorim e Tomaél (2011), Rhéaume e Gardoni (2015), Costa e Martins (2020), Silva e Burger (2018), Ghomi e Barzinpour (2018), Silva *et al.* (2018), Chen, Xu e Zhai (2019), Castrilon (2019) e Corrêa *et al.* (2020), consideram a

universidade corporativa como prática ou como ferramenta da gestão do conhecimento. Entre outras ações, apresentam que as universidades corporativas englobam funções como criação, compartilhamento e transferência de conhecimento, tendo como fatores-chave de seu desenvolvimento o comprometimento da alta gestão, perspectivas de longo prazo e disponibilização de recursos financeiros suficientes para sua operacionalização. Apresentam ainda que as tecnologias de educação a distância, unidas às ferramentas de gestão do conhecimento, viabilizam a criação de tecnologias de geração do conhecimento compartilhado.

À vista desses estudos que tratam especificamente de universidades corporativas no campo da gestão do conhecimento, é possível concluir que há uma forte ligação entre esses temas, indicando que a capacitação continuada das equipes é um caminho a ser trilhado pelas organizações que pretendem ser inovadoras para obterem destaque no mercado em que atuam.

3 METODOLOGIA

A metodologia, de modo geral, refere-se aos passos que devem ser seguidos para se realizar uma pesquisa. Conforme indicam Prodanov e Freitas (2013), consiste na utilização de métodos e técnicas que são empregados para a construção do conhecimento, com vistas a atestar sua validade e utilidade.

Nesse sentido, este capítulo apresenta a metodologia utilizada para alcançar os objetivos propostos neste estudo, que se divide em três seções: classificação da pesquisa, etapas da pesquisa e aspectos éticos empregados na pesquisa. A segunda etapa da pesquisa é composta por duas subseções, onde são descritos os métodos e procedimentos relativos à realização da pesquisa bibliográfica e do estudo de caso único.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Como se pretende evidenciar a aderência dos processos da UC-GOVBR aos princípios e modelos de universidade corporativa identificados na literatura, esta pesquisa é de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e quantitativa e objetivos exploratórios, tendo como estratégia de pesquisa o estudo de caso único.

A pesquisa aplicada é aquela dedicada à geração de conhecimentos para solução de problemas específicos, dirigida à busca de aplicação prática em uma situação particular (NASCIMENTO; SOUZA, 2016). Assim, esta pesquisa configura-se como aplicada visto que os resultados são direcionados para uma melhor compreensão da aderência dos processos da UC-GOVBR aos princípios e modelos de universidade corporativa identificados na literatura de gestão do conhecimento.

Quanto à abordagem do problema, este estudo tem caráter misto, ou seja, é tanto qualitativa como quantitativa. O tratamento quantitativo, por meio de recursos e técnicas de estatística, busca traduzir em números os dados coletados, e o qualitativo, por sua vez, se preocupa em analisar com maior profundidade o discurso dos entrevistados (PRODANOV; FREITAS, 2013). Já a pesquisa qualitativa “tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave. Assim, os estudos com análises qualitativas têm como preocupação básica o mundo empírico em seu ambiente natural” (ZANELLA,

2009, p. 75). As análises qualitativa e quantitativa são complementares, podendo ser utilizadas em uma mesma pesquisa (ZANELLA, 2009).

No tocante aos objetivos, esta pesquisa classifica-se como exploratória, a qual, segundo Zanella (2009, p. 71), é aquela que “tem a finalidade de ampliar o conhecimento a respeito de um determinado fenômeno”. Nesta pesquisa busca-se a familiarização do pesquisador com o objeto que está sendo investigado, permitindo assim ampliar o conhecimento a respeito dos processos da UC-GOVBR para validar sua aderência aos princípios e modelos de universidade corporativa identificados na literatura.

Como estratégia de pesquisa, utilizou-se o estudo de caso. Estudo de caso é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e em seu contexto no mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes” (YIN, 2015, p. 17). Entre as diversas situações recomendáveis para sua aplicação estão inclusos os estudos organizacionais e gerenciais, estando assim em perfeita consonância com esta pesquisa, que busca evidenciar a aderência dos processos da UC-GOVBR aos princípios e modelos de universidade corporativa identificados na literatura.

Assim, trata-se de um estudo de caso único. Como afirma Yin (2015, p. 54), o estudo de caso único “pode representar uma contribuição significativa para a formação do conhecimento e da teoria, confirmando, desafiando ou ampliando a teoria. Este estudo pode até mesmo ajudar a reenfocar as futuras investigações em um campo”. Trata-se não apenas de uma opção metodológica, mas sim da seleção do objeto a ser estudado (YIN, 2015).

3.2 ETAPAS DA PESQUISA

Para atingir o objetivo proposto neste trabalho – evidenciar a aderência dos processos da UC-GOVBR aos princípios e modelos de universidade corporativa identificados na literatura de gestão do conhecimento –, esta pesquisa foi realizada em duas etapas distintas: (a) pesquisa bibliográfica, voltada a identificar, na literatura, as publicações a respeito de universidades corporativas; e (b) realização de estudo de caso único, efetuado junto à UC-GOVBR, buscando assim um aprofundamento no contexto específico. Essas etapas são descritas detalhadamente nas subseções a seguir.

3.2.1 Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica teve início com um estudo de caráter exploratório. O método utilizado foi o da Teoria do Enfoque Meta Analítico Consolidado (Temac), proposto por Mariano e Santos (2017). O Temac é um método de revisão sistemática integrador, fundamentado nos princípios e leis bibliométricas, que visa identificar, interrelacionar e apresentar a literatura científica mais relevante a respeito de um tema.

Assim, após definir as palavras-chave – *Knowledge management*, *innovation management*, *corporate university* e *corporate education* –, foram realizadas buscas nas bases de dados *Web of Science*, *Scopus* e *Dimensions*. Além de renomadas e reconhecidas, estas bases são recomendadas pelo método utilizado. Para uma melhor visualização da produção acadêmica ao longo do tempo, optou-se por não utilizar recorte temporal. Tratando-se de um estudo multidisciplinar, não houve seleção de área de conhecimento. As buscas foram realizadas em 27 de abril de 2022. Frente as opções de busca distintas em cada base de dados, foram utilizados os campos de busca descritos no Quadro 5, que apresenta também as *strings* de busca e os resultados obtidos.

Quadro 5 – Bases de dados, campos e *strings* de busca e respectivos resultados

Base	Campos de busca	Strings de busca	Resultados
Scopus	Article Title, Abstract and Keywords	"Knowledge management" and "corporate university"	40
		"Knowledge management" and "corporate education"	14
		"Innovation management" and "corporate education"	0
		"Innovation management" and "corporate university"	3
Web of Science	Topic	"Knowledge management" and "corporate university"	13
		"Knowledge management" and "corporate education"	8
		"Innovation management" and "corporate education"	2
		"Innovation management" and "corporate university"	2
Dimensions	Title and Abstract	"Knowledge management" and "corporate university"	47
		"Knowledge management" and "corporate education"	8
		"Innovation management" and "corporate education"	0
		"Innovation management" and "corporate university"	2
Total			139

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Encerrada a etapa de busca pelos artigos, procedeu-se a filtragem destes quanto à redundância. Para tanto, os dados foram importados para o *software Mendeley Reference Manager*, o que permitiu localizar e excluir 47 duplicações, ficando o inventário composto por 92 publicações.

Na sequência, no processo de catalogação pessoal, conforme sugere a Temac, foram selecionados os artigos com acesso livre, o que eliminou 59 por não permitirem acesso ao

documento completo. Ademais, após análise do conteúdo dos artigos, a partir de leitura do resumo e do texto na íntegra, 12 publicações foram eliminadas em razão da não aderência ao tema desta pesquisa. Portanto, 21 artigos foram selecionados para contribuir com a base teórica e o estudo de caso desta pesquisa, os quais estão relacionados no Apêndice A

Para esta primeira etapa da pesquisa também foram consideradas outras fontes bibliográficas relevantes à pesquisa, tais como dissertações, teses e livros.

3.2.2 Estudo de Caso

Na segunda etapa desta pesquisa, o estudo de caso único foi realizado junto à empresa GOVBR. Desse modo, os procedimentos empregados para a coleta e o tratamento de dados são apresentados nas subseções a seguir.

3.2.2.1 Coleta de dados

O processo de coleta de dados seguiu o recomendado por Yin (2015), utilizando múltiplas fontes de evidência com vistas a gerar um constructo válido e confiável. Assim, a coleta de dados e de informações foi realizada mediante o uso de duas fontes: a pesquisa documental e o levantamento de dados primários.

Para a pesquisa documental foram utilizados os documentos eletrônicos disponíveis na intranet da empresa (<https://www.govbr.com.br/intranet/>), que contém os registros dos resultados obtidos pela UC-GOVBR no tocante a volumes de treinamentos, horas dedicadas à capacitação, quantidade de pessoas capacitadas, entre outros. Também foram utilizados os dados públicos da GOVBR, disponíveis em seu site (www.govbr.com.br), o que permitiu identificar as características da UC-GOVBR, bem como a missão, visão e princípios da organização, estrutura tecnológica e planejamento de geração de conteúdo e formação de instrutores.

O levantamento dos dados primários foi efetuado em duas fases distintas: por meio de questionário e de entrevista. Um questionário compreende uma série ordenada de perguntas que podem ser abertas ou fechadas (ZANELLA, 2009). Já a entrevista é uma das fontes de informação mais importantes para o estudo de caso. Embora seja observada uma

linha de investigação consistente, elas lembram mais uma conversa guiada, onde a corrente de questões será fluida, não rígida (YIN, 2015).

A elaboração do questionário foi fundamentada nos 10 princípios de Meister (1999) e nos quatro processos-chave do modelo de universidade corporativa de Castrillon (2019), com vistas a investigar a aderência da UC-GOVBR a estes modelo e princípios. Justifica-se a escolha desses autores para a construção do instrumento de coleta de dados desta pesquisa em razão de que a primeira, Jeane C. Meister (1999), é reconhecida como a criadora das primeiras definições e conceituações de universidade corporativa, sendo de sua autoria a definição mais utilizada na literatura (LUI ABEL; LI, 2012; ALAGARAJA; LI, 2015; RYAN; PRINCE; TURNER, 2015; LYTOVCHENKO, 2016). Jeanne C. Meister é considerada uma referência internacional no tema, gerando as principais colaborações na literatura sobre universidades corporativas, sendo nomeada por autores como guru das universidades corporativas (RYAN; PRINCE; TURNER, 2015; SILVA; FREIRE, 2017; PINTO BRITO; CASTRO, 2019).

Por sua vez, Manuel Alfonso Garzón Castrillon é autor do modelo de universidade corporativa mais atual presente na literatura internacional visitada. Para propor seu modelo de universidade corporativa, baseou-se em definições, princípios e modelos de universidade corporativa presentes em 27 estudos das mais diversas áreas de conhecimento, publicados por:

Prince e Stewart (2002), Blackburn e Tétreault (2013), Equilbey e Boyer (2013), Cristol e Mellet (2013), Meier (2012), Vincent (2012), Labruffe (2012), Abel e Li (2012), Soparnot (2012), Cadin (2012), Falek (2010), Rothwell (2010), Soparnot (2010), Beaujolin (2010), Hosdey e Rogister (2009), Barmeyer e Waxin (2008), Wheeler (2005), Shaw (2005), Walton (2005), Allen (2002), Saussereau e Stepler (2002), Jarvis (2001), Durand, Fili e Hénault, (2000), Finn (1999), Finn (1999), Fresina (1997), Barley, K. (1997) (CASTRILLON, 2019, p. 36).

Assim, a estrutura do questionário, elaborado a partir dos princípios de Meister (1999) e processos-chave de Castrillon (2019), está apresentada no Quadro 6.

Quadro 6 – Estrutura do questionário

Fonte	Fator de análise	Afirmativas
Princípios de Meister (1999)	Oferecer oportunidades de aprendizagem a todos os funcionários levando em consideração as estratégias da empresa	As capacitações presentes na universidade corporativa permitem a participação e a formação de todos os colaboradores da organização. Consigo conhecer as estratégias organizacionais por meio das capacitações oferecidas na universidade corporativa.
	Considerar o modelo da universidade corporativa um processo e não um local físico, possibilitando a aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar	As capacitações oferecidas permitem acesso <i>online</i> a qualquer momento e tempo.
	Elaborar um currículo que incorpore os três Cs (cidadania corporativa, contexto e competências básicas)	As trilhas de conhecimento oferecem oportunidade de conhecer a visão, missão e princípios da organização.
		As capacitações oferecidas permitem conhecer qual é o negócio da empresa, seu mercado, concorrentes, fornecedores e parceiros.
		Os treinamentos disponibilizados permitem:
		- desenvolver o raciocínio criativo para solução de problemas;
		- conhecer o mercado em que a empresa está inserida;
		- desenvolver as habilidades de liderança;
		- conhecer as competências básicas necessárias para o desempenho da minha função.
	Treinar a cadeia de valor e parceiros	As capacitações envolvem colaboradores, clientes, parceiros de negócios e fornecedores.
	Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de desenvolvimento da aprendizagem	Os treinamentos permitem a aprendizagem em vários formatos, desde a tradicional sala de aula (professor-aluno), passando por metodologias ativas e experimentos.
	Encorajar o envolvimento dos líderes com o aprendizado.	Os gestores participam dos processos de aprendizagem oferecidos pela universidade corporativa, participando ativamente tanto como aprendizes como orientadores ou até mesmo como geradores de conteúdo.
Processos-chave do Modelo de Castrillon (2019)	Passar da alocação corporativa para a fonte de recursos próprios	A universidade corporativa gera receita para a organização com a aplicação (venda) de capacitações.
	Assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem	O conteúdo das capacitações compreende formações para a antecipação das necessidades do cliente.
		As capacitações oferecidas na universidade corporativa permitem o desenvolvimento do capital humano da organização, antecipando as futuras necessidades de conhecimento e permitindo a criação e/ou a manutenção de vantagem competitiva no mercado em que atua.
		As capacitações colaboram com o atingimento das metas dos clientes.
	Criar um sistema de avaliação dos resultados e dos investimentos	As capacitações colaboram com a obtenção das metas estratégicas e financeiras da organização.
		As capacitações disponibilizadas na universidade corporativa permitem a entrada da organização em novos mercados.
	Utilizar a universidade corporativa para obter vantagem competitiva	As capacitações disponibilizadas na universidade corporativa permitem a entrada da organização em novos mercados.
		A presidência da empresa está envolvida e incentiva a participação de todos na universidade corporativa.
		A universidade corporativa oferece cursos por meio de parcerias externas (consultores externos, bolsas em universidades, certificações com fornecedores e parceiros de tecnologia).
		As trilhas de aprendizagem possibilitam a formação e desenvolvimento de gestores.
Fonte	Fator de análise	Afirmativas

Processos-chave do Modelo de Castrillon (2019)	Gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional	As capacitações permitem desenvolver conhecimentos aplicáveis tanto interna como externamente à organização.
		Os processos da universidade corporativa incentivam uma cultura de aprendizagem organizacional.
		As capacitações ofertadas na universidade corporativa inspiram a minha participação no treinamento.
		Os programas de capacitação podem ser divididos em grupos de treinamentos obrigatórios e treinamentos de participação voluntária.
		A universidade corporativa incentiva a formação de comunidades de aprendizagem (como wikis, grupos de debate).
	Gestão humana	As capacitações disponibilizadas permitem o desenvolvimento de recursos humanos inovadores.
		Por meio dos cursos disponibilizados na universidade corporativa consigo gerir o meu plano de carreira.
		Os gestores da universidade corporativa reportam-se diretamente à presidência da empresa.
		Minha participação nas capacitações é parte da avaliação de meu desempenho considerado pela organização.
	Tecnologias	A universidade corporativa está baseada em uma plataforma tecnológica.
		As capacitações oferecidas permitem conhecer as ferramentas de decisão utilizadas pela empresa.
		A plataforma oferece oportunidade de selecionar o curso desejado.
		O conhecimento que necessito está disponível e pode ser acessado a qualquer momento.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023) com base em Meister (1999) e Castrillon (2019).

Assim, o questionário foi composto por 34 afirmativas (Apêndice B), além de uma pergunta para identificar o perfil do participante da pesquisa, com respostas abertas relativas à formação, idade, cargo e tempo de atuação na organização e relação com a universidade corporativa. As afirmativas relacionadas aos princípios e processos-chave de universidade corporativa são apresentadas com opção de resposta baseada na escala Likert de cinco pontos. Dessas 34 afirmativas, 18 são voltadas a apurar o grau de concordância dos respondentes quanto à aplicação dos princípios de Meister (1999) e 16 para avaliar a aderência aos processos-chave do modelo de universidade corporativa de Castrillon (2019).

A escala Likert, conforme Rigobello *et al.* (2012), requer que os entrevistados indiquem seu grau de concordância ou discordância em relação à afirmativa que está sendo medida. Para medir o grau de concordância do respondente, foram utilizadas as seguintes opções: discordo totalmente, discordo, nem concordo nem discordo (resposta neutra), concordo e concordo totalmente. O escore de cada afirmativa varia de 0,0 a 1,0, no qual zero corresponde à pior percepção do respondente à afirmativa em avaliação e 1,0 corresponde à melhor percepção, conforme apresentado no Quadro 7.

Quadro 7 – Escala de concordância

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
0,0	0,25	0,5	0,75	1,0

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Para o cálculo da média ponderada da afirmativa em avaliação, soma-se o escore da afirmativa de todos os respondentes e divide-se pelo número de respondentes. Seguindo o sugerido por Rigobello *et al.* (2012), o resultado é considerado positivo quando o total do escore é igual ou superior a 0,75, *i.e.*, nesta pesquisa, quando a média ponderada da afirmativa em avaliação for igual ou superior a 0,75, considera-se o processo em avaliação como aderente ao princípio ou modelo em estudo (Quadro 8).

Quadro 8 – Escala para análise do nível de aderência

Score	Resultado
0 a 0,74	Não aderente
0,75 a 1,0	Aderente

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Elaborado o questionário e configurado na ferramenta *Google Forms*, foi realizado um pré-teste com dois profissionais da empresa objeto de estudo que aceitaram o convite para colaborar no processo de avaliação do questionário. A escolha desses profissionais foi motivada por conveniência do pesquisador e em razão de que ambos têm envolvimento com a UC-GOVBR como geradores de conteúdo e como instrutores, além de também participarem como alunos da UCGOV-BR. Este teste buscou identificar a clareza nas afirmativas, a inexistência de redundância, o tempo médio necessário para responder ao questionário e se as afirmativas permitiriam obter as respostas necessárias para atender ao objetivo proposto nesta pesquisa. O envio do *link* de acesso ao questionário a esses profissionais foi realizado por meio da ferramenta *WhatsApp*.

O primeiro voluntário, que respondeu ao questionário no dia 17/01/2023, em 11 minutos, sugeriu alterações em seis afirmativas, com o intuito de melhor esclarecer o que se buscava como resposta. Após análise das sugestões, as afirmativas foram ajustadas. O segundo voluntário respondeu ao questionário nesse mesmo dia e utilizou o tempo de 8 minutos e 56 segundos, avaliando o questionário como correto, não retornando nenhuma sugestão de ajuste.

Na sequência, uma mensagem eletrônica foi encaminhada ao profissional responsável pela área de capacitação da GOVBR, solicitando direcionar aos colaboradores

da organização o convite para participar da pesquisa, que continha o *link* para acesso ao questionário (Apêndice C). Desse modo, em 23/01/2023 esse profissional encaminhou a mensagem eletrônica à totalidade do quadro de colaboradores da GOVBR, ou seja, às 528 pessoas atuantes na empresa.

Ao acompanhar, por meio do aplicativo *Google Forms*, o volume de questionários respondidos até a data estipulada (29/01/2023), ainda pouco representativo frente ao volume de mensagens eletrônicas enviadas, verificou-se a necessidade de reiterar o convite à participação na pesquisa. Assim, após solicitado ao responsável pela área de capacitação da GOVBR, este enviou novas mensagens eletrônicas para os 528 profissionais da empresa, reiterando o convite à participação na pesquisa. Essas novas mensagens foram enviadas em 30/01/2023 e em 03/02/2023. O último dia definido para esta coleta de dados foi 06/02/2023, quando então o acesso ao questionário foi bloqueado para novas respostas. Por meio do aplicativo *Google Forms* foram geradas 113 respostas, sendo que, na tabulação das respostas, verificou-se que um respondente não concluiu o preenchimento do questionário, abandonando o processo conforme previa o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice D) apresentado no início do questionário. Assim, esta resposta foi excluída do banco de dados, permanecendo para análise 112 respostas.

Com vistas a validar os dados obtidos com a condução do questionário, a segunda fase do levantamento dos dados primários consistiu na realização de entrevistas. As entrevistas, segundo Yin (2015), são consideradas como um dos instrumentos de coleta de dados mais utilizados quando se trata de um estudo de caso, sendo semelhante a uma conversa guiada.

Assim, as entrevistas ocorreram com as áreas da empresa que têm maior contato com a UC-GOVBR – a de geração de conteúdo e a de gestores. Foram realizadas seis entrevistas, divididas por área de atuação dos profissionais. O instrumento utilizado foi um roteiro semiestruturado, contendo 12 questões específicas e uma questão convidando o entrevistado a apresentar suas contribuições pessoais, comentários e complemento de informações que avaliasse como necessário. Esse roteiro foi construído com base nos fatores de análise apresentados no Quadro 9, que também evidencia a quantidade de entrevistados e respectivas áreas de atuação (Apêndice E).

Quadro 9 – Área de atuação dos entrevistados

Área	Quantidade de entrevistados	Fator de análise	Autores
Estratégica	3	Envolvimento da alta gestão com a UC-GOVBR	Meister (1999)
		Envolvimento das lideranças com a UC-GOVBR	Meister (1999); Castrillon (2019)
Operacional	3	Ações educacionais, trilhas de aprendizagem, tecnologia e rede de parcerias	Meister (1999); Castrillon (2019)
		Ambiente de aprendizagem e seleção de conteúdo	

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Frente ao atual estágio da tecnologia, as entrevistas foram realizadas de forma remota, utilizando a ferramenta *Google Meet*², permitindo assim que fossem gravadas para posterior transcrição. No Quadro 10 relaciona-se a data, duração e formato das entrevistas de acordo com cada entrevistado, os quais foram mantidos em anonimato para preservar os pontos de vista dos participantes, e para tanto, suas respostas foram tabuladas seguindo conotação alfanumérica.

Quadro 10 – Entrevistados, datas, duração e formato

Entrevistado	Data	Duração	Formato
E1	14/02/2023	00:53	Remoto
E2	22/02/2023	00:18	Remoto
E3	07/03/2023	00:14	Presencial
E4	08/03/2023	00:23	Remoto
E5	31/03/2023	00:31	Remoto
E6	01/04/2023	00:19	Remoto

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Por opção do entrevistado 3 (E3), a entrevista foi realizada presencialmente, tendo apenas o som gravado na ferramenta de gravação do celular. Verifica-se uma significativa oscilação no tempo de duração das entrevistas (Quadro 10). Observou-se que houve um maior detalhamento por parte de alguns dos entrevistados e, até mesmo, nos casos mais longos, uma maior dificuldade do entrevistador em manter o foco do entrevistado.

3.2.2.2 Tratamento dos dados

Os dados coletados pelos questionários receberam tratamento por meio de planilhas do *Microsoft Excel* e foram analisados utilizando estatística descritiva. A estatística descritiva representa “um conjunto de técnicas que têm por finalidade descrever, resumir, totalizar e apresentar graficamente dados de pesquisa” (ZANELLA, 2009, p. 128).

² Ferramenta para vídeo chamadas (www.meetgoogle.com).

Já os dados resultantes das entrevistas foram transcritos e analisados por meio da técnica de Análise de Conteúdo, de Bardin (2011). Essa técnica é composta por três fases principais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. A pré-análise é a fase de organização, correspondendo ao período de investigação, que tem por objetivo “tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise” (BARDIN, 2011, p. 125). Uma das atividades desta fase é a escolha dos documentos que fazem parte da análise. Desse modo, os documentos analisados nesta pesquisa correspondem ao conteúdo transcrito das seis entrevistas realizadas.

A segunda fase da técnica de Análise de Conteúdo de Bardin (2011) é a de exploração do material, que corresponde à construção das operações de codificação que serão utilizadas na interpretação dos dados. Para uma melhor interpretação dos dados obtidos nas entrevistas e seguindo a orientação de Bardin (2011), de recorrer ao uso de computadores para apoiar esta análise, foi utilizado o software *Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires* (IRaMuTeQ), que permite realizar análises estatísticas em corpus textual e em tabelas (IRAMUTEQ, 2022), conforme descrito no Quadro 11.

Quadro 11 – Tipos de análises possibilitadas pelo Iramuteq

Tipo de Análise	Descrição
Estatísticas	Identifica e reformata as unidades de texto, transformando unidades de contexto iniciais em unidades de contexto elementares; identifica a quantidade de palavras, frequência média e número de <i>hapax</i> (palavras com frequência igual a um); pesquisa o vocabulário e reduz as palavras com base em suas raízes (formas reduzidas); cria dicionário de formas reduzidas e identifica formas ativas e suplementares.
Especificidades e Análise Fatorial de Correspondências (AFC)	Associa textos com variáveis de uma única variável de caracterização, possibilitando a comparação da produção textual destas modalidades.
Classificação Hierárquica Descendente (CHD)	Os segmentos de texto (ST) são classificados em função de seus respectivos vocabulários, e o conjunto deles é repartido em função da presença ou ausência das formas reduzidas.
Análise de similitude	Possibilita identificar as co-ocorrências entre as palavras e seu resultado; traz indicações da conexidade entre as palavras, auxiliando na identificação da estrutura de um <i>corpus</i> textual. Permite também distinguir as partes comuns e as especificidades em função das variáveis descritivas identificadas na análise.
Nuvem de palavras	Agrupa as palavras e as organiza graficamente em função da sua frequência. É uma análise lexical mais simples, porém, graficamente bastante interessante, pois fornece uma ideia inicial do conteúdo do material textual.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023) com base em Camargo e Justo (2021).

Para a realização da análise textual, torna-se necessária a construção de um corpus textual com os textos que o pesquisador pretende analisar. A definição destas unidades (conteúdo) é realizada pelo pesquisador e depende da natureza da pesquisa. Não é possível

realizar uma análise de conteúdo somente com o emprego do software Iramuteq, ficando sob responsabilidade do pesquisador a interpretação dos dados gerados (CAMARGO; JUSTO, 2021). Nesta pesquisa, o corpus textual foi composto pelo conteúdo gerado com a gravação das entrevistas, sendo que cada uma das seis entrevistas realizadas compõe um texto.

A terceira e última fase da técnica de Análise de Conteúdo de Bardin (2011) propõe que os resultados brutos sejam tratados de maneira a tornarem-se significativos e válidos. O pesquisador, “tendo à sua disposição resultados significativos e fiéis, pode então propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos – ou que digam respeito a outras descobertas inesperadas” (BARDIN, 2011, p. 131), fornecendo assim essa visão além do conteúdo dos documentos. Nesse sentido, o Iramuteq proporciona apoio para esta fase.

3.3 QUESTÕES ÉTICAS

Esta pesquisa e respectivos instrumentos de coleta de dados foram submetidos ao Comitê de Ética em Pesquisa da UniCesumar (CEP) para avaliação, com vistas a salvaguardar a dignidade, os direitos, a segurança e o bem-estar dos sujeitos da pesquisa.

Os aspectos éticos observados compreendem a confidencialidade dos entrevistados e a adesão voluntária, por meio do TCLE, que apresenta informações relativas à pesquisa, além de documentar a autorização dos participantes e garantir o anonimato. Prevê ainda os direitos dos participantes, assim como a possibilidade de desistência em qualquer momento da pesquisa sem qualquer prejuízo.

Tendo em vista a confidencialidade assegurada no TCLE e diante do fato de que as entrevistas trazem dados e informações que permitem a identificação dos respondentes, as transcrições das entrevistas não são identificadas e nem divulgadas. Por meio de documento específico, a empresa objeto de estudo desta pesquisa autorizou o uso e a apresentação da marca nos resultados da pesquisa, conforme Anexo A.

O levantamento de dados foi realizado após a aprovação do projeto pelo CEP, que ocorreu em 15 de dezembro de 2022, conforme mostra o Parecer Consubstanciado número 5.817.374 (Anexo B), que inclui o Certificado de Apresentação de Apreciação Ética número 65595322.0.0000.5539.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos com a execução desta pesquisa. Assim, inicialmente expõe-se a caracterização da UC-GOVBR, objeto de estudo desta pesquisa, seguida do perfil dos participantes da pesquisa e da análise textual efetuada com a utilização do Iramuteq. Na sequência, com base nos resultados que emergiram da condução do questionário e da realização das entrevistas, evidencia-se os processos da UC-GOVBR, descrevendo sua aderência aos princípios de Meister (1999) e ao modelo de UC de Castrillon (2019). Por fim, relata-se as considerações sobre este capítulo.

4.1 A GOVERNANÇABRASIL E A UC-GOVBR

A GOVERNANÇABRASIL – GOVBR é uma empresa de soluções de governança para a gestão pública, totalmente nacional, tendo como missão contribuir para um Brasil melhor, apoiando o desenvolvimento da governança no setor público. Atualmente, conta com mais de 500 colaboradores espalhados de norte a sul do país. Com foco no desenvolvimento da governança da gestão pública, busca promover a transformação dessa área através de soluções de governança com excelência para suportar os compromissos assumidos pelo ente público no desempenho de sua função, para que entregue o melhor resultado ao cidadão, no tempo certo e adequado aos planos de governo do cliente GOVBR. A empresa orienta seus negócios sempre pautada em seus sete valores: Ética, Respeito, Confiança, Cooperação, Comprometimento, Inovação e Conhecimento (GOVBR, 2023).

A Universidade Corporativa GOVBR é uma unidade administrativa diretamente ligada à Diretoria de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DDHO) da empresa, que por sua vez é subordinada à Presidência, conforme consta no organograma da GOVBR, ou seja, a UC-GOVBR está indiretamente ligada à presidência. Criada a partir de um departamento de treinamento que comercializava cursos de informática nos anos 1990, começou a operar em 2003 oferecendo apenas capacitações presenciais exclusivamente para a formação de gestores com o tradicional Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL). Em 2014, com a evolução da tecnologia, em especial a efetivação da *Web 2.0*, lançou o portal UC-GOVBR, e a Trilha de Aprendizagem Comercial foi liberada como a primeira trilha disponibilizada totalmente *online* para os novos contratados, facilitando e

simplificando a padronização da atuação de agentes comerciais de todo o país. Atualmente, a UC-GOVBR segue o princípio da disponibilidade, oferecendo capacitações a qualquer momento e lugar, totalmente *online* (GOVBR, 2023).

Em 2022, a UC-GOVBR permitiu 6.686 participações (não únicas, ou seja, um mesmo colaborador participou de diversas capacitações) em treinamentos, gerando o total de 15.902 horas de capacitação para as equipes de colaboradores da GOVBR (GOVBR, 2023).

4.2 PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Com base nos 112 questionários respondidos corretamente, foi possível criar o perfil dos participantes da pesquisa, demonstrado no Tabela 1.

Tabela 1 – Perfil dos profissionais que responderam ao questionário

Idade	Quantidade	%
Até 29 anos	19	17%
De 30 a 39 anos	38	34%
De 40 a 49 anos	39	35%
Superior a 49 anos	16	14%
Escolaridade		
Média	5	4%
Superior	70	63%
Pós-graduação	37	33%
Tempo de Serviço na Empresa		
Até 01 ano	27	24%
> 01 até 10 anos	49	44%
> 10 até 20 anos	19	17%
> 20 até 30 anos	12	11%
Acima de 30 anos	5	4%
Relação com a Universidade Corporativa		
Conteudista	12	11%
Estudante/Aprendiz	90	80%
Gestor	10	9%
Área de Atuação		
Administrativa/Financeira	17	15%
Comercial	12	11%
Desenvolvimento de Sistemas	31	28%
Gestor	7	6%
Suporte ao Cliente	45	40%

Fonte: Elaborada pelo autor (2023) a partir dos dados da pesquisa.

Conforme mostrado na Tabela 1, verifica-se, na composição do perfil dos participantes desta pesquisa, uma população amostral mais madura, com média de idade de

39,6 anos. É uma população qualificada, sendo que 96% dos respondentes possuem formação superior ou pós-graduação, com tempo médio de atuação na empresa de 8,7 anos.

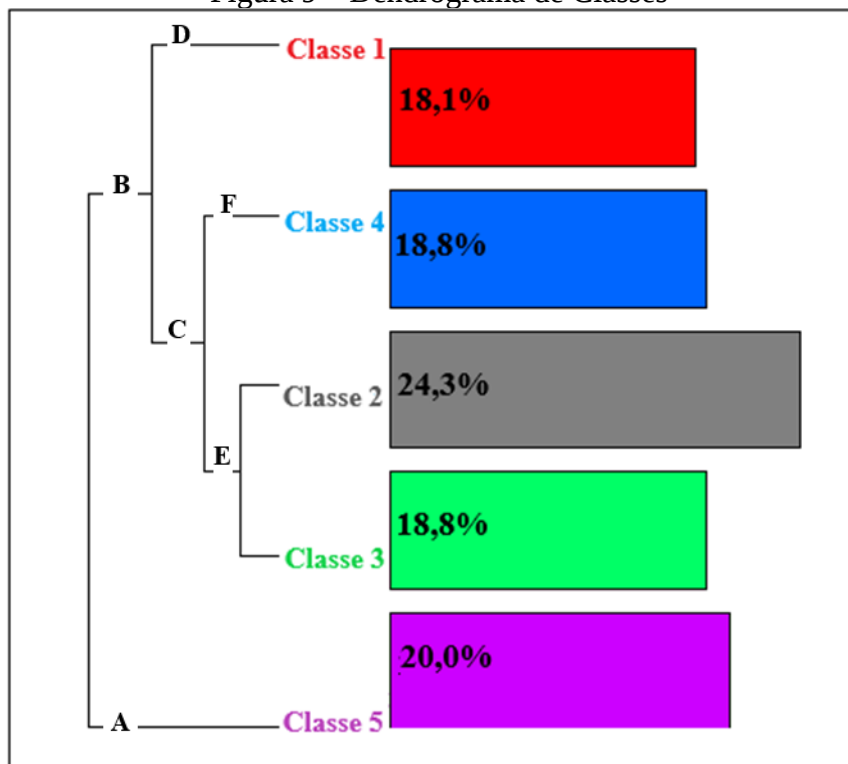
Os participantes da pesquisa atuam em todas as áreas da empresa, tendo a área de suporte ao cliente uma participação mais forte, com 40% dos respondentes, justificado pelo fato de ser a área da empresa com o maior número de colaboradores. No que tange à relação com a universidade corporativa, 80% dos participantes desta pesquisa têm vínculo apenas como aluno ou aprendiz, 11% estão diretamente ligados à UC-GOVBR como geradores de conteúdo e os 9% restantes são gestores das diversas áreas da empresa.

4.3 ANÁLISE TEXTUAL

O corpus criado para viabilizar a análise textual pelo *software* Iramuteq foi constituído por seis textos, separados em 176 segmentos de texto (ST), dos quais 144 foram classificados pelo *software*, resultando em um aproveitamento (retenção) de 81,8% dos ST, atendendo assim ao definido por Camargo e Justo (2021, p. 33): “para serem úteis à classificação de qualquer material textual, as análises do tipo Classificação Hierárquica Descendente exigem uma retenção mínima de 75% dos segmentos de texto”. O Iramuteq identificou 6.318 ocorrências (total de palavras, formas ou vocábulos), compostas por 1.491 formas (palavras diferentes), sendo 883 *hapax* (palavras com uma única ocorrência), 1.018 lemas, 927 formas ativas e 83 formas suplementares.

O *software* Iramuteq classificou o corpus textual analisado em cinco classes distintas. Classes, segundo Camargo e Justo (2021), são partes do corpus textual que ao mesmo tempo apresentam vocabulário semelhante entre si e vocabulário diferente dos segmentos das outras classes. As classes e respectivos percentuais de representatividade são demonstrados na Figura 9.

Figura 9 – Dendrograma de Classes



Fonte: Dados da pesquisa (2023), gerados pelo Iramuteq.

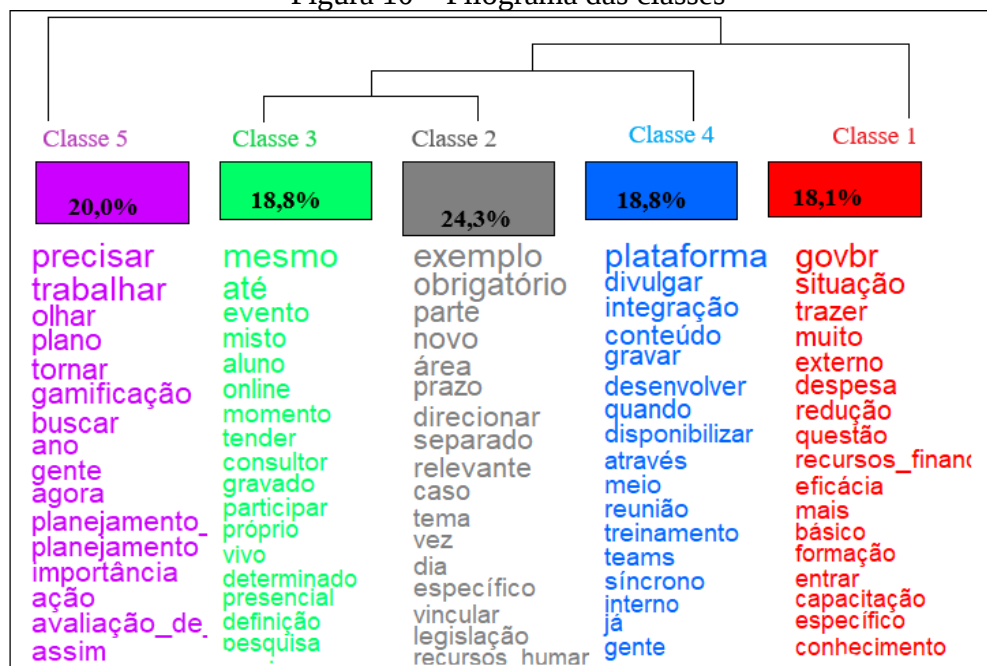
O dendrograma³, apresentado na Figura 9, demonstra que as classes geradas pelo *software* se dividem em dois principais subcorpus. O subcorpus A, que abrange a classe 5, e o subcorpus B, com maior representatividade, que compreende as outras quatro classes. O subcorpus B apresenta duas subdivisões – C e D. O subcorpus D inclui a classe 1 e o subcorpus C integra o subcorpus F, que abarca a classe 4, e subcorpus E, composto pelas classes 2 e 3.

A Figura 10 apresenta o mesmo dendrograma da Figura 9, contudo, na forma de um filograma⁴, mostrando as formas ativas (palavras) contidas nos ST associados a cada classe indicada na Figura 9. A Classificação Hierárquico Descendente (CHD), com o filograma das palavras, favorece a visualização das principais palavras que formam cada classe construída pelo *software*. Quanto mais no topo da lista e maior o tamanho da palavra, maior a influência na classe (CAMARGO; JUSTO, 2021).

³ Representação diagramática ramificada da inter-relação de um grupo de itens que participam de alguns fatores comuns (Disponível em: <https://www.dicionario.info/dendrograma/>. Acesso em: 22 abr. 2023).

⁴ Diagrama que retrata a história filogenética de determinado grupo, ordenada em sequência de organismos ancestrais e descendentes (Disponível em: <https://www.dicionarioinformal.com.br/filograma/>. Acesso em: 22 abr. 2023).

Figura 10 – Filograma das classes



Fonte: Elaborada pelo autor (2023) com dados da pesquisa gerados pelo Iramuteq.

A partir das cinco classes identificadas, emergiram os grandes temas que deram origem à denominação das classes. A classe 1, com 26 ST (18,1% dos ST retidos), denominou-se “Resultados da UC-GOVBR” por tratar de temas como redução de despesas, recursos financeiros e busca pela eficácia, tal como pode ser observado nos relatos dos entrevistados:

(com as capacitações), conseguimos colaborar com a redução do tempo nas implantações e na geração de recursos financeiros para a organização (E4).

Por exemplo, você entra hoje na GOVBR, tem um *curriculum* ótimo, mas nosso produto é muito específico nosso cliente é muito específico e (você) não tem a produção necessária. Foram criados cronogramas de capacitações que geraram grande retorno na formação de pessoas com a efetivação do básico (E4).

O benefício financeiro da universidade corporativa é a redução de custos (E6).

O gestor sabe que um colaborador bem treinado irá gerar muito mais receita para a unidade de negócios. O resultado operacional com um colaborador devidamente treinamento será sempre mais positivo (E6).

A classe 2, com 35 ST, tem como título “Participação nas capacitações”, pois trata dos cursos com temas obrigatórios, seus prazos de realização, temas relevantes e obrigação de manter-se atualizado com a legislação, confirmados pelos posicionamentos dos entrevistados:

A necessidade de participar e prazo para a efetivação do curso, este prazo quase sempre está vinculado a liberação da nova versão do sistema aos clientes de cursos *online*, onde o colaborador é de uma área de participação obrigatória (E3).

As reuniões semanais da área de sistemas, da área comercial ou da área de suporte apontam necessidades de capacitação para atender a projetos que estão em fase de comercialização ou que os profissionais da região apresentam dificuldades em implantar um sistema específico em clientes, indicando assim a necessidade de participação nos cursos (E4).

Os gestores mantêm acompanhamento e cobrança para que a equipe siga o planejado. Os gestores administram a realização dos cursos por parte da equipe, o motivo principal é que a participação ou não nos cursos obrigatórios interferem na avaliação do PDI [...] o volume de cursos realizados e a participação nos cursos obrigatórios para sua área gera score positivo na avaliação semestral, podendo influir em promoções de cargo ou de salários (E6).

A classe 3, com 27 ST, agrupou assuntos vinculados à “Definição de conteúdo”, focando em pesquisas de necessidade de capacitação, participação de consultores e definição dos formatos, validados pelos recortes das entrevistas:

Tem uma pesquisa para a definição dos temas principais destes cursos aplicadas para todos os colaboradores e outras aplicadas apenas para os líderes (E1).

A equipe elabora o material técnico, que são os manuais gerados com base nos ajustes realizados nos sistemas, e a partir destas definições os eventos são gravados ou realizados de forma *online*, tendo a gravação efetiva em sua realização para posterior disponibilização assíncrona (E3).

Pesquisas de *gaps* de conhecimento realizada com os consultores sêniores que em alguns momentos propõem os cursos devido a extensa necessidade de apoio aos (colaboradores) mais novos (E4).

A classe 4, também com 27 ST, denominada “Acesso às capacitações e treinamentos”, abrange a questão da plataforma de suporte à UC-GOVBR, disponibilização e conteúdo, conforme os recortes das entrevistas:

O acesso à universidade corporativa é para todos, com seu login e senha internos e unificados. O acesso à plataforma permite o acesso a toda a universidade corporativa, com os temas da sua área grifados em destaque (E2).

É divulgado (o evento de capacitação) através da comunidade sapiência, que fica na rede social empresarial *Yammer*, que é como um *Facebook* ou *Instagram* interno da empresa vinculado ao *Teams* da *Microsoft*, que permite o acesso somente dos colaboradores internos (E4).

Através do EAD, onde todos os colaboradores podem participar de forma remota através de senhas e usuários devidamente cadastrados (E5).

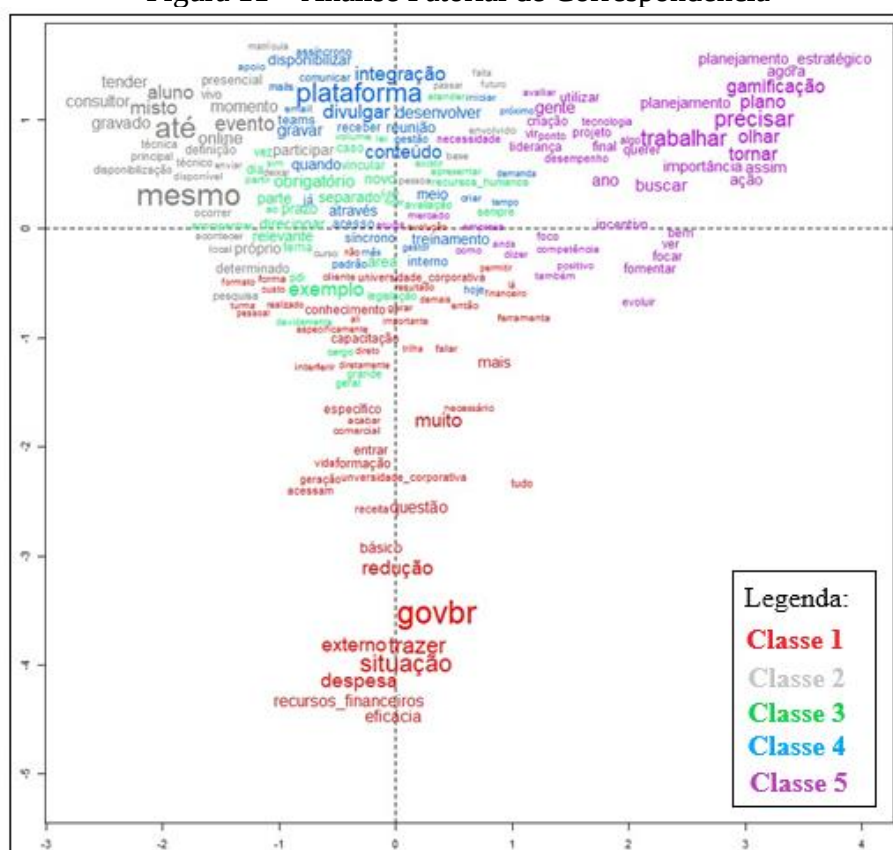
Por fim, a classe 5, com 29 ST, concentra temas relativos à “Gestão e acompanhamento da UC-GOVBR”, e tem seus conteúdos validados pelos seguintes recortes das entrevistas:

Vamos ter que trabalhar sempre com a melhoria desta ferramenta para que consigamos permear toda a empresa e toda a carteira de clientes. Este será o foco de buscar uma metodologia que permita a todas as pessoas envolvidas utilizarem esta ferramenta, que é tão importante (E1).

Os gestores têm uma função fundamental no processo de incentivo à participação da equipe nos cursos. Por mais que você tenha uma equipe que esteja acostumada ou tenha o hábito de trabalhar em *home office*, você precisa gerir essa equipe e essa equipe precisa de muita disciplina. Todas as pessoas que trabalham em *home office* ou façam EAD tem que ter foco no resultado esperado (E6).

A Análise Fatorial por Correspondência (AFC) é outra forma oferecida pelo Iramuteq para apresentar os resultados obtidos por meio das entrevistas. Essa análise demonstra os STs mais característicos de cada classe, considerando sua frequência de incidência, representando-as em um plano cartesiano, como demonstrado na Figura 11.

Figura 11 – Análise Fatorial de Correspondência



Fonte: Elaborada pelo autor (2023) com dados da pesquisa gerados pelo Iramuteq.

Os principais termos que se destacam na nuvem de palavras (Figura 12) são: universidade corporativa, curso, colaborador, conhecimento, cliente, capacitação e treinamento. Nesse sentido, a nuvem de palavras ratifica as análises relativas à CHD realizadas.

Em síntese, a análise textual realizada por meio do *software* Iramuteq permitiu a categorização dos assuntos tratados nas entrevistas. Foram identificadas as palavras que pertencem a cada categoria, a força de ligação entre a palavra e a categoria e sua frequência.

As próximas seções apresentam uma análise sobre a aderência dos processos da UC-GOVBR aos princípios de universidade corporativa de Meister (1999) e ao modelo de universidade corporativa de Castrillon (2019), evidenciando os resultados do questionário e validando-os com os posicionamentos obtidos nas entrevistas.

4.4 ADERÊNCIA DOS PROCESSOS DA UC-GOVBR AOS PRINCÍPIOS DE MEISTER (1999)

Nesta seção evidencia-se a percepção dos participantes da pesquisa em relação à UC-GOVBR. Para tanto, expõe-se os resultados obtidos a partir da condução do questionário, os quais estão estruturados de acordo com cada um dos princípios organizadores da criação e do gerenciamento de universidades corporativas proposto por Meister (1999).

4.4.1 Oportunidades de aprendizagem relacionadas aos objetivos organizacionais

O modelo de universidade corporativa, segundo Meister (1999, p. 31), é “baseado em competências e vincula a aprendizagem às necessidades estratégicas da empresa”, criando um ambiente que favoreça a capacitação de todos os colaboradores. A Tabela 2 mostra os resultados do nível de concordância dos participantes da pesquisa, e respectiva média ponderada, quanto à vinculação da aprendizagem aos objetivos organizacionais da GOVBR.

Tabela 2 – Oportunidades de aprendizagem

Afirmação	Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente	Média ponderada
As capacitações presentes na universidade corporativa permitem a participação e a formação de todos os colaboradores da organização.	57,1%	36,6%	4,5%	1,8%	0,0%	0,87
Consigo conhecer as estratégias organizacionais por meio das capacitações oferecidas na universidade corporativa.	28,6%	56,2%	11,6%	3,6%	0,0%	0,77
Média geral						0,82

Fonte: Elaborada pelo autor (2023) a partir dos dados da pesquisa.

Com base na Tabela 2, verifica-se que 93,7% dos participantes da pesquisa concordam ou concordam totalmente que as capacitações presentes na UC-GOVBR permitem a participação e a formação de todos os colaboradores da GOVBR, indicando assim a total aderência da UC-GOV ao princípio analisado, validado pelo posicionamento dos entrevistados E1 e E6:

Todos os cursos são gravados, mesmo os cursos *online* (que acontecem de forma síncrona), e ficam disponíveis para todos (E1).

O acesso à universidade corporativa é para todos, com seu *login* e senha corporativo e unificado. O acesso à plataforma permite o acesso a toda a universidade corporativa, contudo, os temas específicos da sua área ficam grifados, destacados. Então, eu sou da área de receitas, os temas da área de licitação ficam disponíveis, contudo, não são temas obrigatórios e relevantes à minha carreira profissional. A partir do momento que você tem o *login*, você tem acesso a todo o conteúdo da universidade corporativa, os temas da sua área ficam especificamente separados para você (E6).

Em relação a segunda afirmativa, referente à possibilidade de conhecer as estratégias organizacionais por meio das capacitações oferecidas na universidade corporativa, verifica-se na Tabela 2 um percentual de respostas positivas um pouco inferior ao da afirmativa anterior, no entanto, ainda significativo, pois 84,8% dos respondentes concordam ou concordam totalmente com o fato de que conseguem conhecer as estratégias da organização por meio dos cursos da UC-GOVBR, conforme validam os entrevistados E2 e E3:

Tudo tem o olhar do planejamento estratégico da empresa. Agora, no final de 2021, realizamos o planejamento dos próximos 4 anos, e com base no Mapa Estratégico da empresa, definiu-se que precisaria mudar as competências, em especial pelo pós-pandemia, então, foi realizado todo um trabalho de remodelação de nossas competências e um trabalho de reconstrução das novas competências (E2).

O plano de capacitações e eventos é criado com base no planejamento estratégico da empresa em seu plano plurianual e o que gera a antecipação de situações de mercado são os planos de ação que a empresa elabora para cada área (E3).

Até o início da crise pandêmica, os cursos eram em forma EAD, presenciais e até mesmo mistos. No formato EAD estavam os cursos com assuntos que podemos dizer como fixos e necessitam de repetição, como os cursos para novos colaboradores que têm toda a estrutura da empresa, seu funcionamento, princípios, visão, missão e até metas, além de conter o curso de *compliance*, extremamente necessário em nossa área de atuação. Atualmente, todos os cursos estão disponíveis em forma EAD (E3).

Considerando a média ponderada geral das respostas, de 0,82, e os relatos dos entrevistados, valida-se que os cursos presentes na UC-GOVBR permitem conhecer as estratégias organizacionais e ainda, que estão liberados para todos os colaboradores da organização, validando-se assim os processos da UC-GOVBR como aderentes a este primeiro princípio de Meister (1999).

4.4.2 Disponibilidade e acesso ao conhecimento

O segundo princípio de Meister (1999) indica que se deve considerar o modelo de universidade corporativa como um processo e não apenas um local físico destinado a aprendizagem, mantendo o conhecimento disponibilizado, permitindo a realização do aprendizado a qualquer hora e de qualquer lugar com o uso da tecnologia. A Tabela 3 mostra os resultados do nível de concordância dos participantes da pesquisa, e respectiva média ponderada, em relação à disponibilidade de acesso ao conhecimento na UC-GOVBR.

Tabela 3 – Disponibilidade do conhecimento

Afirmativa	Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente	Média ponderada
As capacitações oferecidas permitem acesso <i>online</i> a qualquer momento (inclusive em conteúdos gravados de eventos presenciais).	63,4%	33,9%	0,9%	1,8%	0,0%	0,90

Fonte: Elaborada pelo autor (2023) a partir dos dados da pesquisa.

Conforme citado anteriormente, desde o período pandêmico da Covid-19, a UC-GOVBR oferece cursos somente em forma remota, sejam síncronos ou assíncronos (GOVBR, 2023). Esta situação é validada pelos participantes da pesquisa, conforme os resultados mostrados na Tabela 3, onde se verifica que 97,3% dos respondentes concordam

ou concordam totalmente que as capacitações oferecidas permitem o acesso *online* a qualquer momento. O posicionamento dos entrevistados E1 e E2 corroboram e confirmam este resultado:

Mesmo os cursos que acontecem de forma *online* (em tempo real) são gravados, carregados na UC, e ficam disponíveis para todos (acesso de forma assíncrona) (E1).

[...] com a pandemia, criamos o projeto Desenvolver, todos os cursos *online* acessados pelo *Teams*⁵, mesmo ocorrendo *online*, o curso é gravado e disponibilizado para as pessoas que não puderam participar *online* [...] com a integração do *Teams* com a plataforma Edutiva⁶ utilizada na UC-GOVBR, trabalhamos muito mais com cursos síncronos. Pode fazer o curso pela UC-GOVBR de forma síncrona entre as duas ferramentas e quando o colaborador entra na UC, a plataforma já controla sua participação (E2).

No que tange à disponibilidade do conhecimento para o desempenho das atividades dos colaboradores, quando necessário, os participantes da pesquisa concordam que isso realmente ocorre, indicando assim um resultado da média ponderada de 0,90 (Tabela 3), levando à concordância pela aderência dos processos da UC-GOVBR a este segundo princípio de Meister (1999).

4.4.3 Currículo básico

O terceiro princípio de Meister (1999) para as universidades corporativas é a busca pela elaboração de um currículo básico que incorpore o desenvolvimento da cidadania corporativa, propicie a criação de uma estrutura contextual para a empresa e desenvolva competências básicas dos colaboradores. Na Tabela 4 apresenta-se os resultados do nível de concordância dos participantes da pesquisa, e respectiva média ponderada, relativos aos cursos ofertados na UC-GOVBR favorecer os aspectos cidadania corporativa, estrutura contextual e competências básicas, apontados por Meister (1999).

⁵ O *Microsoft Teams* é um aplicativo de colaboração criado para trabalho híbrido, para que as equipes permaneçam informadas, organizadas e conectadas (MICROSOFT, 2023) (Disponível em: <https://www.microsoft.com/pt-br/microsoft-teams/log-in>. Acesso em: 18 abr. 2023)

⁶ Plataforma *online* utilizada pela UC-GOVBR, que tem como finalidade conectar pessoas com o propósito de disseminar conhecimentos (Disponível em: <http://www.edutiva.com.br>. Acesso em: 18 abr. 2023).

Tabela 4 – Currículo básico da universidade corporativa

Afirmativas	Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente	Média ponderada
As trilhas de conhecimento oferecem oportunidades de compreender os princípios organizacionais da empresa (missão, visão e valores organizacionais).	43,8%	49,1%	5,3%	0,9%	0,9%	0,83
As capacitações oferecidas permitem conhecer qual é o ecossistema organizacional da área em que a empresa atua (seu negócio, seu mercado, concorrentes).	29,5%	46,4%	16,1%	7,1%	0,9%	0,74
Os treinamentos disponibilizados permitem desenvolver o raciocínio criativo para solução de problemas da organização (gerar inovação).	18,8%	53,6%	20,5%	5,3%	1,8%	0,71
Por meio das capacitações oferecidas é possível conhecer as particularidades do mercado em que a empresa está inserida.	13,4%	57,2%	21,4%	6,2%	1,8%	0,69
As capacitações permitem o desenvolvimento das habilidades necessárias para assumir funções de liderança na empresa.	13,4%	50,0%	26,8%	8,9%	0,9%	0,67
Tenho conhecimento das competências básicas necessárias para o desempenho de minha função por meio da participação em treinamentos e capacitações da universidade corporativa.	24,1%	52,7%	14,3%	5,3%	3,6%	0,72
Média geral						0,73

Fonte: Elaborada pelo autor (2023) a partir dos dados da pesquisa.

Como se pode observar na Tabela 4, 92,9% dos participantes da pesquisa concordam ou concordam totalmente com o fato de que as trilhas de conhecimento da UC-GOVBR propiciam a compreensão dos princípios organizacionais da empresa, gerando uma média ponderada de 0,83, indicando assim aderência ao princípio analisado. Isso é confirmado pelo posicionamento do entrevistado E3:

Os cursos para novos colaboradores têm toda a estrutura da empresa, seu funcionamento, princípios, visão, missão e até metas, além de conter o curso de *compliance*, extremamente necessário em nossa área de atuação (E3).

Cabe salientar que as outras cinco afirmativas relacionadas a este terceiro princípio de Meister (1999), a despeito de terem obtido bons resultados, não atingiram, individualmente, a média ponderada mínima (0,75) necessária para que sejam consideradas aderentes ao princípio em análise. Em relação ao nível de aderência das ações da UC-GOVBR quanto à elaboração de um currículo básico que incorpore a cidadania corporativa, permita a criação de uma estrutura básica e a criação das competências básicas para a organização, os resultados mostrados na Tabela 4 indicam haver um nível de concordância dos participantes da pesquisa de 0,73, levando à não aderência dos processos da UC-GOVBR a este princípio. Esta conclusão está reforçada nos posicionamentos dos entrevistados E3 e E4:

O currículo da UC-GOVBR está diretamente ligado ao atendimento da legislação e às suas alterações. Tem uma vertente bastante forte vinculada à evolução tecnológica (E3).

A criação dos cursos componentes do portfólio da UC-GOVBR vem de reuniões de planejamento estratégico, seguindo as diretrizes do plano do exercício corrente, sugestões dos próprios colaboradores, resultados de pesquisas de *gaps* de conhecimento realizadas com os consultores sêniores, que em alguns momentos propõem os cursos devido a extensa necessidade de apoio aos novos colaboradores (E4).

Existe sim um material de formação de lideranças na universidade corporativa, mas, sabemos que não atende plenamente. A parte de mentoria é feita fora da universidade corporativa (E4).

Sendo o mercado da GOVBR voltado para órgãos públicos (prefeituras, câmaras de vereadores e demais entidades governamentais), o primeiro foco deste mercado é atender a legislação com vistas à manutenção das certidões negativas junto ao Tribunal de Contas do Estado (TCE), *i.e.*, a inclusão de legislação no currículo da UC-GOVBR leva ao conhecimento e envolvimento direto no mercado por ela atendido.

4.4.4 Treinar a cadeia de valor e parceiros

Na avaliação de Meister (1999, p. 42), “para ser eficaz, o treinamento precisa ser amplo”. A visão de treinamento amplo refere-se a capacitar toda a cadeia de valor da empresa, desde a ponta dos clientes até o extremo dos fornecedores. O entendimento é que se todos os elementos da cadeia de valor tiverem visão dos valores, missão e metas da organização, haverá um melhor preparo da empresa para atingir seus objetivos. A Tabela 5

mostra os resultados do nível de concordância dos participantes da pesquisa, e respectiva média ponderada, relativos à abrangência dos treinamentos ofertados na UC-GOVBR.

Tabela 5 – Capacitar a cadeia de valor

Afirmação	Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente	Média ponderada
As capacitações envolvem colaboradores, clientes, parceiros de negócios e fornecedores.	19,6%	38,4%	25,9%	13,4%	2,7%	0,65

Fonte: Elaborada pelo autor (2023) a partir dos dados da pesquisa.

Não obstante 58% dos participantes da pesquisa indicarem que concordam ou concordam totalmente com o envolvimento dos parceiros, clientes e fornecedores no processo de capacitação da UC-GOVBR, a média ponderada das respostas foi de 0,65, indicando assim a não aderência dos processos da UC-GOVBR a este princípio. Este resultado está amparado nos posicionamentos dos entrevistados E1, E3 e E6:

A UC-GOVBR está voltada para os colaboradores da empresa, os clientes acessam poucos cursos. Os fornecedores participam mais na questão de formação de cursos e ministram capacitações dos produtos que fornecem para a equipe da GOVBR (E1).

Clientes, fornecedores e parceiros de negócios não acessam a universidade corporativa, que é dedicada exclusivamente para o público interno da empresa, abrindo exceções em alguns negócios que os clientes necessitam participar de cursos de liberação de sistemas (E3).

As capacitações têm duas vertentes: a interna, para os colaboradores, realizada por meio da universidade corporativa, e a capacitação externa, para os clientes, que é realizada de forma presencial ou síncrona, e existe uma cobrança (faturamento) do cliente para esta capacitação [...]. Os fornecedores entram mais como fornecedores de conhecimento, de sistemas que fornecem para a GOVBR (E6).

Avaliando conjuntamente os resultados do questionário com os posicionamentos dos entrevistados, verifica-se a não aderência dos processos da UC-GOVBR ao quarto princípio de Meister (1999). O posicionamento do E6 denota que a não inclusão dos clientes nas capacitações da UC-GOVBR é uma decisão empresarial motivada por uma questão de geração de receitas com treinamentos.

4.4.5 Formatos de desenvolvimento da aprendizagem

Assim como as universidades acadêmicas, as universidades corporativas promovem uma aprendizagem formal com o uso extensivo de salas de aula, seja presencial, por educação a distância (EAD) ou até mesmo em formato misto, combinando estudos por computador e interação presencial. Ocorre também uma aprendizagem informal quando o treinamento engloba aprender como os outros agiram e melhoraram sua produtividade, seja dentro da empresa, seja nos estudos das melhores práticas do mercado. O intuito da utilização de vários formatos de aprendizagem é permitir a individualização do aprendiz, utilizando os mais diversos métodos para obter progressos na carreira (MEISTER, 1999).

A Tabela 6 mostra os resultados do nível de concordância dos participantes da pesquisa, e respectiva média ponderada, no que tange aos formatos de aprendizagem promovidos na UC-GOVBR.

Tabela 6 – Formatos de desenvolvimento da aprendizagem

Afirmativa	Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente	Média ponderada
Os treinamentos possibilitam a aprendizagem em vários formatos, desde a tradicional sala de aula (professor/aluno), passando por metodologias ativas (desenvolver habilidades) e experimentos (aprender fazendo)	15,2%	42,9%	29,4%	10,7%	1,8%	0,65

Fonte: Elaborada pelo autor (2023) a partir dos dados da pesquisa

A característica básica da UC-GOVBR, de não possuir um local físico e ser completamente digital, certamente influenciou fortemente nas respostas dos participantes da pesquisa. Neste sentido, observa-se que o foco intensivo em aprendizado por plataformas *online* levou a um resultado da média ponderada de 0,65, indicando a não utilização dos diversos formatos de aprendizagem na UC-GOVBR, portanto, revelando a não aderência ao princípio avaliado. Os registros dos posicionamentos dos entrevistados E1 e E3 reforçam esta situação:

Antes da pandemia, ocorriam muitos eventos de forma presencial ou mista. Após a pandemia, todos os cursos e palestras migraram para o remoto, ficando todo o treinamento e a capacitação de forma remota (E1).
A empresa já vinha buscando a redução de viagens com a centralização de reuniões e eventos de treinamento por meio de ferramentas tecnológicas. Com a ocorrência

da pandemia do Covid, este processo acelerou, encerrando de vez com os cursos presenciais (E3).

Além da questão de redução de custos com a migração de todas as capacitações para o formato remoto, os efeitos da pandemia do Covid-19, em especial o distanciamento social, aceleraram o uso de tecnologias remotas tanto no desempenho das tarefas quanto no processo de aprendizagem. No ramo de atuação da GOVBR, que é o desenvolvimento, comercialização e suporte a *softwares* de gestão, houve uma migração ainda maior das atividades para o formato remoto.

4.4.6 Envolvimento dos líderes com o aprendizado

Muitas universidades corporativas transferiram a responsabilidade de facilitar a aprendizagem para líderes da própria organização. A participação dos líderes serve de modelo, apresentando experiências do mundo real da organização e propiciando a melhoria de suas próprias qualificações como facilitadores, permitindo conhecerem a equipe e aprofundarem seus próprios conhecimentos (MEISTER, 1999). A Tabela 7 apresenta os resultados do nível de concordância dos participantes da pesquisa, e respectiva média ponderada, quanto ao envolvimento dos líderes da GOVBR com as atividades de capacitação.

Tabela 7 – Envolvimento dos líderes com o aprendizado

Afirmativa	Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente	Média ponderada
Os gestores participam ativamente dos processos de aprendizagem oferecidos pela universidade corporativa, seja como aprendizes, como orientadores ou até mesmo como geradores de conteúdo.	14,3%	49,1%	23,2%	11,6%	1,8%	0,66

Fonte: Elaborada pelo autor (2023) a partir dos dados da pesquisa.

Com a média ponderada das respostas em 0,66, valida-se a pouca presença das lideranças da GOVBR na UC-GOVBR como facilitadores e geradores de conteúdo, no entanto, elas cooperam mais fortemente como incentivadores e até como cobradores da participação das equipes nas capacitações. Este resultado pode ser validado com os posicionamentos dos entrevistados E1, E3, E5 e E4:

É essencial a participação da liderança no sentido de motivar a equipe, demonstrando a importância de buscar conhecimento e apresentando que, na UC-GOVBR, tem muito conhecimento que está à disposição da equipe (E1).

As lideranças envolvem-se com a participação da equipe nas capacitações a partir do acompanhamento das participações em cursos obrigatórios ou pelo acompanhamento e avaliação do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) do colaborador, onde o volume de cursos realizados e a participação nos cursos obrigatórios para sua área gera *score* positivo na avaliação semestral, podendo influir em promoções de cargo ou de salários (E3).

Os líderes têm envolvimento direto e permanente apenas nos relatórios disponibilizados para acompanhar o desenvolvimento, presença e pontualidade nos cursos (E5).

Os gestores não participam diretamente da criação de conteúdo ou da aplicação de cursos. O gestor indica quem da equipe tem o conhecimento e incentiva a participação da equipe (E4).

Os posicionamentos desses entrevistados deixam clara a participação das lideranças como incentivadoras e apoiadoras dos cursos da UC-GOVBR, não tendo envolvimento direto com a geração de conteúdo ou como orientadores, distanciando-se assim da proposta de Meister (1999), que preconiza a necessidade de os líderes conduzirem as capacitações, permitindo ampliarem seus próprios conhecimentos. Conforme aponta Jack Welch, ex-CEO da GE, “Seu envolvimento com o *Crotonville Management Development Institute* é ‘uma estação de rádio bidirecional’, em que o que ele ouve é tão importante quanto o conhecimento, cultura e história que ele transmite aos participantes” (MEISTER, 1999, p. 51). Ainda que seja clara a participação dos líderes nos processos de aprendizagem como motivadores, demonstrando assim a importância de a equipe buscar o conhecimento que está disponível na UC-GOVBR, conclui-se que não há aderência dos processos da UC-GOVBR ao sexto princípio de Meister (1999), de envolvimento dos líderes com o aprendizado das equipes.

4.4.7 Geração de recursos próprios

Na visão de Meister (1999), para manter-se competitiva e ampliar sua importância dentro da organização, as universidades corporativas devem cada vez mais serem autossustentáveis, gerando recursos próprios por meio da remuneração decorrente da venda de serviços. Entende ainda a autora que “a estratégia de obtenção de recursos via remuneração por serviços evolui à medida que a UC vai amadurecendo” (MEISTER, 1999,

p. 52). Poucas universidades corporativas são criadas neste modelo autossustentável, porque os clientes demoram a identificar que os serviços prestados são valiosos e que é preciso pagar pelas capacitações aplicadas (MEISTER, 1999).

Como apontado no quarto princípio de Meister (1999) relativo à amplitude do treinamento, devendo envolver a cadeia de valor (colaboradores, clientes, parceiros e fornecedores), a UC-GOVBR tem foco na capacitação apenas dos colaboradores. Tal direcionamento impede a geração de recursos próprios em razão da não comercialização dos serviços de capacitação por meio da universidade corporativa. A Tabela 8 apresenta os resultados do nível de concordância dos participantes da pesquisa, e respectiva média ponderada, em relação à geração de receita com a venda dos cursos de capacitação na UC-GOVBR.

Tabela 8 – Geração de recursos próprios

Afirmativa	Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente	Média ponderada
A universidade corporativa gera receita para a organização com a aplicação (venda) de capacitações	5,4%	16,9%	42,0%	27,7%	8,0%	0,47

Fonte: Elaborada pelo autor (2023) a partir dos dados da pesquisa

A média ponderada das respostas dos participantes da pesquisa foi de 0,47, indicando assim que os processos da UC-GOVBR não têm aderência ao princípio da geração de recursos próprios. Para validar esse resultado e ampliar o entendimento do processo adotado pela UC-GOVBR, verifica-se os posicionamentos dos entrevistados E2, E3, E1 e E6:

A empresa não conseguiu gerar receita significativa (com a venda de cursos), os cursos tinham valores muito baixos. Um ou outro cliente que comprava, gerando receita apenas simbólica. Então a empresa acabou optando por olhar somente para o público interno (E2).

A universidade corporativa é um centro de despesas da empresa, estando associada à área de recursos humanos, não tendo geração de faturamento por venda de seus treinamentos. É totalmente voltada ao público interno (E3).

A universidade corporativa não gera recursos financeiros que possam sustentar a área. Não existe uma análise financeira específica, sendo a universidade corporativa um centro de custos da empresa, sustentada pelos demais departamentos (E1).

Não tem receita financeira, mas gera um resultado muito grande. A redução de valores na despesa (eliminação de viagens, tempo de indisponibilidade em deslocamentos [...]) é revertida em economia para a GOVBR (E6).

Em relação à geração de receitas, o posicionamento dos entrevistados deixa claro a não aderência dos processos da UC-GOVBR ao princípio da geração de recursos próprios. Cabe destacar o posicionamento do E1, que categoricamente afirma a inexistência de faturamento por parte da UC-GOVBR, e do E6, que muda o foco da avaliação para a questão da economia gerada pela UC-GOVBR, indo de encontro ao descrito por Ilyas (2017), que além de agregar receita e lucro, a universidade corporativa deve proporcionar melhoria na produtividade da equipe, retenção de colaboradores valiosos e redução de custos. Sendo a GOVBR uma empresa com atuação nacional e tendo escritórios localizados em diversos estados da federação, a economia gerada pela aplicação de capacitações em forma remota (*online*) é de grande monta (não apurada nesta pesquisa), justificando o funcionamento da UC-GOVBR. Tais reduções de custos vêm especialmente da movimentação das equipes para treinamentos presenciais na sede matriz da empresa, com passagens, hospedagens, alimentação e até a indisponibilidade do recurso humano no período do deslocamento.

4.4.8 Foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem

A ideia de um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem envolve a pesquisa e o estudo de melhores práticas utilizadas por empresas que atuam globalmente, classificando e utilizando o que de melhor se aplica a seu mercado local. A grande busca nestes estudos e pesquisas é traçar um plano de situação futura do mercado, permitindo preparar tanto as equipes quanto os clientes para estas novas situações que se avizinham (MEISTER, 1999).

Atuando em um nicho de mercado específico, a gestão pública brasileira, e atendendo a legislações especificamente nacionais das esferas federal, estadual e municipal, a GOVBR não apresenta planos em atuar no mercado global. Este princípio foi pesquisado com o foco de validar qual a forma de criação de um plano de atuação em futuras situações de mercado que permitam gerar e manter diferencial de mercado. A Tabela 9 apresenta os resultados do nível de concordância dos participantes da pesquisa, e respectiva média ponderada, relativos ao desenvolvimento de soluções de aprendizagem com foco global.

Tabela 9 – Foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem

Afirmativas	Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente	Média ponderada
As capacitações oferecidas na universidade corporativa permitem o desenvolvimento do capital humano da organização,	11,6%	62,5%	19,6%	3,5%	1,8%	0,70

antecipando as futuras necessidades de conhecimento e permitindo a criação e/ou a manutenção de vantagem competitiva no mercado em que atua.

As capacitações oferecem conteúdos que permitem a antecipação das necessidades do cliente.	8,0%	49,1%	27,7%	15,2%	0,0%	0,63
Média geral						0,66

Fonte: Elaborada pelo autor (2023) a partir dos dados da pesquisa.

Conforme apontado na Tabela 9, 74,1% dos participantes da pesquisa concordam ou concordam totalmente com o fato de que as capacitações presentes na UC-GOVBR permitem desenvolver o capital humano da organização, antecipando futuras necessidades de conhecimento e garantindo a manutenção da vantagem competitiva. No entanto, apenas 57,1% consideram que o conteúdo das capacitações se prenuncia às demandas dos clientes da GOVBR. Esta situação indica um olhar mais efetivo para dentro da organização, antecipando-se às necessidades de conhecimento das equipes. Esta situação é reforçada com os relatos dos entrevistados E3, E4 e E5:

O plano de capacitações é criado com base no planejamento estratégico da empresa em seu plano plurianual, e o que gera a antecipação de situações de mercado são os planos de ação que a empresa elabora para cada área (E3).

As capacitações são definidas a partir de estudos realizados pelos geradores de conteúdo ou consultores da empresa, acompanhando e antecipando a aprovação de novas leis no âmbito federal, estadual e municipal (E5).

Um *workshop* mensal levantava as sugestões e dificuldades da equipe, permitindo visualizar as necessidades de evolução ou de tecnologia, gerando o foco de criação de cursos que atendam esta necessidade (E4).

Esses posicionamentos demonstram que, mesmo havendo um interesse na antecipação das necessidades dos clientes (atender a legislação), o foco das capacitações é para as necessidades da equipe. Assim, a média ponderada geral de respostas, de 0,66, indica a não aderência dos processos da UC-GOVBR a este princípio de Meister (1999).

4.4.9 Avaliação de resultados e de investimentos

O penúltimo princípio de Meister (1999) é voltado para avaliar o resultado do investimento na capacitação dos colaboradores. Este resultado não é a medida de horas ou dias de treinamento, mas sim “a contribuição de um investimento em educação para que seja cumprida uma meta empresarial” (MEISTER, 1999, p. 55). A Tabela 10 apresenta os resultados do nível de concordância dos participantes da pesquisa, e respectiva média ponderada, no que tange à avaliação dos resultados e dos investimentos da UC-GOVBR.

Tabela 10 – Metas estratégicas e financeiras

Afirmativa	Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente	Média ponderada
As capacitações colaboram com o atingimento das metas dos clientes da empresa.	9,8%	53,6%	31,2%	5,4%	0,0%	0,67
As capacitações colaboram com a obtenção das metas estratégicas e financeiras da organização.	10,7%	54,5%	25,0%	8,0%	1,8%	0,66
Média geral						0,67

Fonte: Elaborada pelo autor (2023) a partir dos dados da pesquisa.

Como se pode observar na Tabela 10, 63,4% dos participantes da pesquisa concordam ou concordam totalmente com o fato de que as capacitações colaboram com o atingimento da meta dos clientes da empresa, e 65,2% concordam e concordam totalmente que elas favorecem com a obtenção das metas estratégicas e financeiras da empresa. No entanto, a média ponderada geral de respostas, de 0,67, indica a não aderência dos processos da UC-GOVBR ao princípio de avaliação dos resultados estratégicos e financeiros. Nas entrevistas foram reportadas as seguintes situações:

Pelo motivo da não efetivação de entradas de recursos financeiros, a universidade corporativa é analisada apenas no sentido de quanto custou e está relacionada ao volume de treinamentos realizados. Existe sim a avaliação de reação, que indica o quanto o colaborador gostou do curso e a avaliação de aprendizagem que é efetivamente uma prova *online* ao final de cada módulo do curso. O resultado desta avaliação de aprendizagem pode levar o aluno a ter de repetir o curso caso não seja aprovado (E3).

Só existe avaliação de conteúdo (para avaliar) se o treinamento foi eficaz ou não (inexistindo avaliação de resultados) (E4).

[...] acaba não havendo uma avaliação de resultados financeiros diretamente ligados à universidade corporativa (E6).

Os resultados do questionário e da entrevista apontam para a inexistência de uma avaliação de resultados das capacitações no atingimento das metas estratégicas ou financeiras da organização. Neste sentido, os processos da UC-GOVBR não apresentam aderência a este princípio de Meister (1999).

4.4.10 Vantagem competitiva e entrada em novos mercados

O último princípio organizador da criação e gerenciamento de uma universidade corporativa proposto por Meister (1999) é o uso dessa universidade para obter vantagem competitiva externa. Com isso, a autora propõe que a universidade corporativa seja utilizada como uma vantagem competitiva única, ajudando a empresa a competir em novos mercados que estariam fechados se a organização contasse apenas com capacidade técnica (MEISTER, 1999). Na Tabela 11 apresenta-se os resultados do nível de concordância dos participantes da pesquisa, e respectiva média ponderada, quanto à criação de vantagem competitiva pela UC-GOVBR para entrada em novos mercados.

Tabela 11 – Universidade corporativa como vantagem competitiva

Afirmativa	Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente	Média ponderada
Assunto: capacitações disponibilizadas na universidade corporativa permitem a entrada da organização em novos mercados.	7,1%	30,4%	43,7%	17,0%	1,8%	0,56

Fonte: Elaborada pelo autor (2023) a partir dos dados da pesquisa.

Os resultados descritos na Tabela 11 apontam para 43,7% de respostas neutras, indicando o desconhecimento das equipes quanto à conquista de novos mercados que tenha sido viabilizada pela UC-GOVBR. O relato dos entrevistados E1 e E3 corroboram com esses resultados:

Nenhuma abertura ou conquista de mercado ocorreu pelo fato de a empresa ter a universidade corporativa. Conquistamos clientes que valorizam muito a forma de capacitação *online* e priorizam a empresa que possui esta opção no momento da contratação (E1).

Não tenho conhecimento de conquista de mercados ou clientes a partir de eventos de capacitação da universidade corporativa (E3).

Frente aos resultados indicados na Tabela 11, que gerou uma média ponderada de 0,56, e os posicionamentos dos entrevistados E1 e E3, conclui-se que os processos da UC-GOVBR não apresentam aderência ao décimo princípio de Meister (2009).

4.4.11 Considerações sobre a aderência da UC-GOVBR aos princípios de Meister

Os resultados obtidos a partir da condução do questionário junto aos colaboradores da GOVBR, com vistas a identificar a aderência dos processos da UC-GOVBR aos princípios de universidade corporativa proposto por Meister (1999), apontam para uma média geral global ponderada de 0,68. Assim, conforme indica o Quadro 8, conclui-se que os processos da UC-GOVBR não são aderentes aos princípios de Meister (1999). Alguns princípios obtiveram média ponderada superior a 0,75 e foram considerados como aderentes, no entanto, outros apresentaram um maior distanciamento entre os processos de operação da universidade corporativa avaliada e os princípios preconizados pela autora.

Assim, a análise dos resultados da pesquisa indica que a UC-GOVBR apresenta características próprias e adequadas ao seu mercado e posicionamento estratégico, estando em conformidade com o descrito por Prince e Beaver (2001), Rademakers (2005) e Castrillon (2019), *i.e.*, de que as universidades corporativas são resultado do engajamento da sua organização ao mercado em que atua. Para Meister (1999, p. 59), o desafio é “criar um ambiente de aprendizagem no qual todo funcionário e todo elemento do sistema comercial da empresa compreendam a importância da aprendizagem contínua vinculada a metas empresariais”.

Neste sentido, os resultados da pesquisa apontam que a equipe de gestão da UC-GOVBR está no caminho para transformá-la em uma universidade corporativa que não apenas distribua conteúdos e conhecimento e sim, se torne um efetivo laboratório de aprendizagem da organização que, por meio da contínua capacitação, construa o conhecimento necessário para permitir o planejamento e a tomada de decisões estratégicas pela organização (RYAN; PRINCE; TURNER, 2015). O objetivo final é, portanto, não apenas treinar os colaboradores, mas atingir as metas do negócio e melhorar o desempenho das equipes.

4.5 ADERÊNCIA DOS PROCESSOS DA UC-GOVBR AO MODELO DE CASTRILLON (2019)

Nesta seção evidencia-se a percepção dos participantes da pesquisa em relação à UC-GOVBR. Desse modo, expõe-se os resultados obtidos a partir da condução dos questionários, os quais estão estruturados em conformidade com os quatro processos-chave do modelo de universidade corporativa proposto por Castrillon (2019).

4.5.1 Gestão e comprometimento da alta direção

O comprometimento da alta gestão exige que ela seja participante ou animadora do processo de aprendizagem. Isto depende da atitude do gestor, como aconteceu na *General Electric*, onde o envolvimento do “CEO da *GE Corporate University*, que participava regularmente, observando com atenção os participantes, lhe permitiu ao mesmo tempo assegurar a disseminação da estratégia e localizar talentos promissores” (CASTRILLON, 1999, p. 37).

Assim, na Tabela 12 estão sistematizados os resultados do nível de concordância dos participantes da pesquisa, e respectiva média ponderada, relativos à aderência do comprometimento da alta direção no processo de aprendizagem no âmbito da UC-GOVBR.

Tabela 12 – Gestão e comprometimento da alta direção

Afirmativa	Concordo Totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Totalmente	Média Ponderada
A alta gestão da empresa assumiu um compromisso para o sucesso da universidade corporativa.	19,6%	49,1%	26,8%	3,6%	0,9%	0,71
A universidade corporativa oferece capacitações por meio de parcerias externas (consultores externos, bolsas de estudo em universidades, certificações com fornecedores ou parceiros de tecnologia).	15,2%	34,8%	36,6%	10,7%	2,7%	0,62
As trilhas de aprendizagem possibilitam a capacitação e aperfeiçoamento dos gestores.	13,4%	54,5%	27,7%	3,6%	0,9%	0,69
Média Geral						0,67

Fonte: Elaborada pelo autor (2023) a partir dos dados da pesquisa.

Castrillon (2019), em seu modelo de universidade corporativa, põe forte ênfase ao fato de que, para responder a seu propósito, é decisivo o envolvimento ativo dos altos executivos na universidade corporativa. Como mostrado na Tabela 12, 68,7% dos

participantes da pesquisa concordam ou concordaram totalmente com o fato de que a alta gestão da GOVBR assumiu um compromisso com a UC-GOVBR, contudo, o relato dos entrevistados indica que a participação da liderança ocorre mais no sentido de fomentar a participação dos liderados nos cursos da universidade. Castrillon (2019) define este formato de participação como ação animadora do processo, incentivando as equipes a se envolver com as capacitações. Isso é confirmado por meio dos posicionamentos dos entrevistados E1 e E3:

As lideranças e a alta gestão estão sempre fomentando a importância da universidade corporativa, entendo que eles estão sempre envolvidos, apoiam, fomentam e motivam as equipes a estarem utilizando sempre desta ferramenta [...] os líderes não participam diretamente da elaboração e aplicação de treinamentos, indicando para esta atividade profissionais da equipe que têm o conhecimento específico (E1).

As lideranças envolvem-se com a participação da equipe nas capacitações a partir do acompanhamento das participações em cursos obrigatórios ou pelo acompanhamento e avaliação do plano de desenvolvimento individual (PDI) (E3).

A média ponderada geral das respostas dos participantes da pesquisa de 0,67 aponta para não aderência da UC-GOVBR ao processo de gestão e comprometimento da alta direção do modelo de Castrillon (2019). Os posicionamentos dos entrevistados E2 e E4 ampliam a visão sobre a situação:

[...] (realizamos) cursos síncronos com instrutores externos, contratamos um instrutor para falar sobre determinado produto da área de saúde (por exemplo) ou um curso para o comercial e já importamos para dentro da universidade corporativa todo o conteúdo deste curso (E2).

Existe uma trilha de liderança onde as ações ficam focadas à gestora de RH, especialmente em sessões de *coaching*, testes psicológicos de perfil e avaliações de desempenho, onde é definida a necessidade específica daquele candidato a gestor. Então, o candidato e a gerência de recursos humanos vão organizar o caso direcionado para a mentoria que é feita fora da universidade corporativa. Faz parte sim da área de capacitação, mas não fica registrado nem permite o acesso pelos demais colaboradores (E4).

Assim, analisados os resultados do questionário e das entrevistas, valida-se uma proximidade dos processos da UC-GOVBR com o primeiro processo-chave do modelo de Castrillon (2019), no entanto, não pode ser considerado aderente, demonstrando, desse modo, que a liderança da GOVBR está envolvida com a UC-GOVBR, nas palavras de Castrillon (2019), como animadora, *i.e.*, fomentam e incentivam a participação das equipes nas capacitações, mas não têm um envolvimento direto com a execução dos treinamentos.

4.5.2 Gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional

As universidades corporativas, além de serem uma área específica de capacitação e treinamento, são consideradas um meio de gestão do conhecimento de uma organização, levando alguns autores a considerarem-nas parte da estrutura de conhecimento da organização e, até mesmo, uma ferramenta de gestão do conhecimento (RADEMAKERS, 2005; SCARSO, 2017). Assim, entende-se que a universidade corporativa impacta no processo de criação do conhecimento a partir dos processos de capacitação realizados na organização, sendo ela própria um repositório de conhecimento da empresa. Como afirma Castrillon (2019, p. 38) em relação às universidades corporativas, “uma de suas tarefas é fornecer um veículo para a construção de um significado compartilhado por meio da influência e controle dos processos de aprendizagem e criação de conhecimento”.

Desse modo, na Tabela 13 apresenta-se os resultados do nível de concordância dos participantes da pesquisa, e respectiva média ponderada, quanto ao processo-chave gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional no domínio da UC-GOVBR.

Tabela 13 – Gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional

Afirmativa	Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente	Média ponderada
As capacitações permitem desenvolver conhecimentos aplicáveis tanto interna como externamente à organização.	17,9%	67,9%	13,3%	0,9%	0,0%	0,76
Os processos da universidade corporativa incentivam uma cultura de contínua aprendizagem organizacional.	23,2%	62,5%	11,6%	2,7%	0,0%	0,77
As capacitações ofertadas na universidade corporativa inspiram a minha participação nos treinamentos.	19,6%	56,3%	17,0%	6,2%	0,9%	0,72
Os programas de capacitação podem ser divididos em grupos de treinamentos obrigatórios e de participação voluntária.	27,7%	63,4%	7,1%	1,8%	0,0%	0,79
A universidade corporativa incentiva a formação de comunidades de aprendizagem (como wikis, grupos de debate etc.).	9,8%	40,2%	38,4%	9,8%	1,8%	0,62
Média geral						0,73

Fonte: Elaborada pelo autor (2023) a partir dos dados da pesquisa.

Conforme mostrado na Tabela 13, das cinco afirmativas apresentadas no questionário relativas à gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional, três obtiveram média

ponderada das respostas dos participantes da pesquisa superior a 0,75, indicando a aderência da UC-GOVBR ao segundo processo-chave de Castrillon (2019). Cabe destacar a afirmativa que trata da divisão das capacitações em grupos de participação obrigatória ou voluntária, com 91,1% dos participantes da pesquisa que afirmaram concordar ou concordar totalmente, gerando uma média ponderada de 0,79, portanto, indicando haver aderência ao processo-chave avaliado. Esta situação foi retratada nos posicionamentos do entrevistado E6:

A realização dos cursos obrigatórios gera pontuação que ajuda nas promoções, justificado pelo conhecimento atualizado para o desempenho das atividades, ele (o colaborador) vai oferecer um serviço de maior qualidade para o cliente. O incentivo direto mesmo é a busca pelo conhecimento. A GOVBR é uma empresa que se preocupa muito em difundir o conhecimento e este conhecimento está na universidade corporativa (E6).

Com relação à segunda afirmativa da Tabela 13, que trata do incentivo a uma cultura de contínua aprendizagem organizacional, que obteve média ponderada de 0,77, com 85,7% dos participantes da pesquisa indicando que concordam ou concordam totalmente com esse quesito, verifica-se nos relatos das entrevistas dois posicionamentos do entrevistado E4 que se complementam e corroboram com esse resultado:

Independentemente de cargo ou de área, está na raiz (DNA) da GOVBR a formação continuada e as capacitações ocorrem de forma muito natural (E4).

A empresa não tem nenhum incentivo à participação da equipe nos treinamentos, mas, eu me assustei positivamente de como é na GOVBR devido a tamanha facilidade de participação da equipe nos treinamentos (E4).

À vista dos posicionamentos do E4, valida-se a existência de uma cultura de aprendizagem continuada nas equipes da GOVBR.

Assim, como pode ser observado na Tabela 13, os processos da UC-GOVBR têm aderência a três dos cinco aspectos do segundo processo-chave do modelo de universidade corporativa de Castrillon (2019). No entanto, a média geral ponderada das respostas dos participantes da pesquisa quanto à gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional totaliza 0,73, apontando assim para a não aderência dos processos da UC-GOVBR a esse segundo processo-chave do modelo de Castrillon (2019).

4.5.3 Gestão humana

A universidade corporativa, construída como uma ferramenta de capacitação, está sempre focada no desenvolvimento dos recursos humanos da organização, buscando ampliar a base de conhecimento e gerar diferencial competitivo com base neste conhecimento (CASTRILLON, 2019). O investimento na universidade corporativa deve ser de longo prazo para obtenção do sucesso corporativo esperado. Embora um fator de sucesso seja se reportarem diretamente ao presidente, observa-se que cada vez mais estão vinculadas e são de responsabilidade da área de recursos humanos da organização, permitindo que alcancem as prioridades estratégicas da organização (CASTRILLON, 2019).

Na GOVBR, a universidade corporativa está diretamente ligada à área de recursos humanos da empresa. Assim, no que tange ao processo-chave relativo à gestão humana, os resultados do nível de concordância dos participantes da pesquisa, e respectiva média ponderada, estão sistematizados na Tabela 14.

Tabela 14 – Gestão humana

Afirmativas	Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente	Média ponderada
Utilizando os conteúdos das capacitações disponibilizadas, consigo desempenhar minhas atividades de forma inovadora.	8,9%	50,0%	32,1%	6,3%	2,7%	0,64
Por meio dos cursos disponibilizados na universidade corporativa, consigo gerir o meu plano de carreira criando um plano de desenvolvimento individual.	7,1%	57,1%	28,6%	6,3%	0,9%	0,66
Os gestores da universidade corporativa reportam-se diretamente à presidência da empresa.	11,6%	29,5%	55,4%	3,6%	0,0%	0,62
Ao participar das capacitações, os resultados que obtenho são levados em consideração nas avaliações de desempenho realizadas pela organização.	9,8%	53,6%	32,1%	2,7%	1,8%	0,67
Média geral						0,65

Fonte: Elaborada pelo autor (2023) a partir dos dados da pesquisa.

Os dados apresentados na Tabela 14 evidenciam que os processos da UC-GOVBR não são aderentes ao terceiro processo-chave do modelo de universidade corporativa de Castrillon (2019), uma vez que a média ponderada das respostas dos participantes da pesquisa, referente a cada uma das afirmativas, atingiu resultado inferior a 0,75. Cabe

salientar que 36,6% dos participantes da pesquisa que afirmaram discordar ou discordar totalmente, ou ainda indicaram posicionamento neutro quanto ao fato de que a participação nas capacitações é parte do plano da avaliação de desempenho do colaborador. Nesse sentido, observa-se que o posicionamento dos entrevistados E1, E3, E5 e E6 é contrário a esse resultado, como mostrado nas seguintes narrativas:

Na avaliação de desempenho anual, o volume de cursos realizado pelo colaborador é pontuado e, se avalia o desempenho que ela teve de um ano para outro, então isso realmente conta como um ponto positivo para as pessoas que se utilizam bem da universidade corporativa (E1).

[...] pelo acompanhamento e avaliação do plano de desenvolvimento individual, PDI, do colaborador onde o volume de cursos realizados e a participação nos cursos obrigatórios para sua área gera *score* positivo na avaliação semestral, podendo influir em promoções de cargo ou de salários (E3).

Na avaliação de desempenho, por exemplo, o colaborador é avaliado mediante sua participação na universidade corporativa, avaliação esta que pode direcionar o colaborador a assumir novas funções na empresa (E5).

A participação, ou não, nos cursos obrigatórios, interferem na avaliação do PDI. O gestor sabe que um colaborador bem treinando irá gerar muito mais receita para a unidade de negócios. O resultado operacional com um colaborador devidamente treinamento será sempre mais positivo (E6).

Esta situação indica que parte dos participantes da pesquisa desconhece os processos de avaliação da empresa. Esta situação pode ser reflexo de que 24% dos participantes da pesquisa ainda não completaram um ano de atividades na GOVBR.

Por sua vez, em relação à vinculação da UC-GOVBR diretamente à presidência, a média ponderada das respostas dos participantes da pesquisa é de 0,62, *i.e.*, a menor média relativa ao processo-chave do modelo de universidade corporativa de Castrillon (2019) em análise. Nesse aspecto, observa-se que a grande maioria, 55,4% indicou posicionamento neutro, o que demonstra desconhecimento do funcionamento da estrutura da empresa. Este desconhecimento pode ser decorrente de pouco tempo de casa de boa parte dos participantes da pesquisa, conforme apresentado na Tabela 1. Conforme já exposto e confirmado pelo E2, a UC-GOVBR não está vinculada diretamente à presidência, mas sim, “está vinculada à área de recursos humanos”.

Em síntese, a média ponderada geral do terceiro processo-chave do modelo de universidade corporativa de Castrillon (2019) é de 0,65, indicando assim a não aderência dos processos da UC-GOVBR a esse processo-chave em análise.

4.5.4 Tecnologias

A utilização de diferentes modalidades de aprendizagem enriquece a universidade corporativa na mesma medida que a utilização maciça de tecnologia permite o envolvimento e a interação com equipes que trabalhem de forma remota ou em escritórios dispersos pelo país. Para Castrillon (2019), a realização de treinamentos nos modelos híbridos, combinando o formato presencial com o *online*, permitem ênfase no treinamento do trabalho que busca a aplicação dos conceitos e práticas compreendidos, gerando a aprendizagem experiencial, transformando-se no efetivo “aprender fazendo”.

Assim, na Tabela 15 estão sistematizados os resultados do nível de concordância dos participantes da pesquisa, e respectiva média ponderada, relativos às tecnologias aplicadas na UC-GOVBR.

Tabela 15 – Tecnologias aplicadas à universidade corporativa

Afirmativa	Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente	Média ponderada
O ambiente de operação da universidade corporativa pode ser considerada uma plataforma eletrônica de aprendizagem, tendo capacitações aplicadas em forma <i>online</i> , híbrida e presencial.	15,2%	47,3%	25,0%	11,6%	0,9%	0,66
As capacitações oferecidas, permitem conhecer as ferramentas de decisão utilizadas pela empresa.	13,4%	52,7%	23,2%	8,9%	1,8%	0,67
Posso selecionar e participar do curso que eu tenha interesse/desejo.	42,9%	53,5%	2,7%	0,0%	0,9%	0,84
O conhecimento que necessito para o desempenho de minhas atividades está disponível e pode ser acessado a qualquer momento.	14,3%	62,4%	17,9%	3,6%	1,8%	0,71
Média geral						0,72

Fonte: Elaborada pelo autor (2023) a partir dos dados da pesquisa.

Como mostrado na Tabela 15, a média das respostas dos participantes da pesquisa é de 0,72, indicando não haver aderência da UC-GOVBR ao quarto e último processo-chave de universidade corporativa proposto por Castrillon (2019).

Em relação à existência de capacitações nas modalidades presenciais, híbridas e remotas, como já mencionado, após a pandemia todas as capacitações migraram para a modalidade remota, conforme mencionado pelo E1: “[...] ocorriam muitos eventos de forma

presencial ou mista. Após a pandemia, todos os cursos e palestras migraram para o remoto, ficando todo o treinamento e a capacitação de forma remota”.

A opção pela modalidade única (remota), para atender a uma nova necessidade gerada por uma condição de mercado, mesmo atendendo às necessidades da organização, comprometeu diretamente o resultado da avaliação.

Verifica-se ainda na Tabela 15 que 96,4% dos participantes da pesquisa concordam ou concordam totalmente com o fato de que podem selecionar e participar do curso que têm interesse, resultando assim em uma média ponderada das respostas de 0,84, portanto, há uma alta aderência da UC-GOVBR a este processo-chave em análise, uma vez que os cursos estão disponíveis com acesso *online* a qualquer momento e local, o que é validado pelo posicionamento do Entrevistado 2: “Os colaboradores têm a opção de se matricular ou não (no curso). Ele se matricula nas turmas que deseja participar e ou ele participa no dia agendado, de forma *online*, ou ele assiste depois na forma EAD”. A despeito desse resultado, a média ponderada geral das respostas dos participantes da pesquisa é de 0,72, indicando, portanto, que as ações desenvolvidas na UC-GOVBR não são consideradas aderentes a esse último processo-chave do modelo proposto por Castrillon (2019).

4.5.5 Considerações sobre a aderência da UC-GOVBR ao modelo de Castrillon (2019)

Os resultados obtidos a partir da condução do questionário junto aos colaboradores da GOVBR, visando identificar a aderência dos processos da UC-GOVBR aos processos-chave do modelo de universidade corporativa proposto por Castrillon (2019), detalhados nesta seção, apontam para uma média geral global ponderada de 0,69. Assim, conforme indicado no Quadro 8, conclui-se que os processos da UC-GOVBR não são aderentes aos processos-chave do modelo aqui avaliado. Cabe salientar que, mesmo apresentando uma média ponderada das respostas dos participantes da pesquisa muito próxima daquela que considera uma universidade corporativa aderente ao modelo de universidade corporativa proposto por Castrillon (2019), *i.e.*, uma média de 0,75, nenhum processo da UC-GOVBR analisado obteve a pontuação necessária para que fosse considerada aderente ao modelo em análise, reforçando o posicionamento do próprio autor:

As evidências sugerem que, embora muitas das universidades corporativas de hoje não desempenhem todas essas funções, a necessidade de desenvolver organizações criadoras de conhecimento leva a universidades corporativas mais ambiciosas, que

provavelmente estarão mais envolvidas nas decisões operacionais e estratégicas da organização. Seu sucesso dependerá de sua capacidade de gerenciar e tirar proveito da interação complexa dos subsistemas de aprendizagem organizacional e menos de sua capacidade de gerenciar programas de treinamento e educação (CASTRILLON, 2019, p. 36).

Nesta perspectiva, o resultado da pesquisa aponta que a UC-GOVBR, no tocante aos seus processos, se encontra muito próxima da aderência ao modelo de universidade corporativa de Castrillon (2019). Verifica-se a necessidade de um maior envolvimento das lideranças com o processo de aprendizagem. A efetiva participação dos líderes, incentivando a formação de comunidades de aprendizagem e apoiando a construção de capacitações que tornem a UC-GOVBR uma facilitadora dos processos organizacionais, permitirá integrar o desenvolvimento das pessoas, facilitando a entrega de conteúdo e liderando o esforço para construir uma equipe de alta performance.

4.6 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO

Neste capítulo foram apresentados os resultados obtidos com a realização do estudo de caso na GOVBR, a partir da condução de um questionário e da realização de entrevistas. Inicialmente, a análise textual realizada pelo *software* Iramuteq permitiu identificar um aproveitamento de 81,8% dos ST, atendendo assim a recomendação de retenção mínima de 75% para que o texto seja considerado útil para a realização das análises (CAMARGO; JUSTO, 2021). O *corpus* textual foi categorizado em cinco classes: resultados da UC-GOVBR, participação nas capacitações, definição de conteúdo, acesso às capacitações e gestão e acompanhamento da universidade corporativa.

Acerca dos princípios de universidade corporativa de Meister (1999), observou-se que os processos da UC-GOVBR foram considerados aderentes a dois deles:

- oferecimento de oportunidades de aprendizagem a todos os funcionários, levando em consideração as estratégias organizacionais da empresa; e
- considerar o modelo de universidade corporativa um processo e não um local físico, possibilitando a aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar, caracterizando assim haver disponibilidade do conhecimento.

Esses dois princípios, quando analisados de forma isolada, apresentam um nível de aderência de 0,85, avaliado como alto frente ao nível mínimo para ser considerado como

aderente, -0,75, indicando, portanto, uma efetiva aplicação destes dois princípios na UC-GOVBR.

Em razão de decisões estratégicas da empresa, outros três princípios não apresentaram aderência aos processos da UC-GOVBR:

- treinar a cadeia de valor e parceiros;
- passar do treinamento conduzido por instrutor para vários formatos de desenvolvimento da aprendizagem; e
- passar da alocação corporativa para fonte de recursos próprios (geração de recursos próprios).

Estas decisões, sejam por questões mercadológicas ou operacionais, levaram à adequação dos processos da UC-GOVBR com vistas a atenderem as necessidades da organização. Quanto a treinar a cadeia de valor e parceiros, verificou-se ser uma estratégia comercial da empresa não permitir o acesso de clientes e parceiros à universidade corporativa. Em relação à utilização de vários formatos de desenvolvimento da aprendizagem, por uma questão situacional (pandemia), a empresa migrou todas as capacitações para o formato *online* (síncronas ou assíncronas), decisão essa que resultou em uma vantajosa economia, tanto que se manteve esse formato após o encerramento do período pandêmico. A opção pela não participação de clientes nos eventos da universidade corporativa levou à não aderência ao princípio da geração de recursos próprios por inviabilizar a comercialização das capacitações presentes na UC-GOVBR.

Por sua vez, a UC-GOVBR não apresentou processos que pudessem ser considerados aderentes aos outros cinco princípios de Meister (1999), a saber:

- elaboração de um currículo básico incorporando os cidadania corporativa, contexto e competências básicas;
- envolvimento de líderes com o aprendizado;
- assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem;
- criar um sistema de avaliação de resultados e dos investimentos; e
- utilizar a universidade corporativa para obter vantagem competitiva.

O nível da aderência dos processos a estes princípios resultou em uma média ponderada geral das respostas dos participantes da pesquisa de 0,66, indicando a necessidade de repensar o envolvimento dos líderes no processo de aprendizagem, juntamente com a revisão das habilidades que são premiadas pelas capacitações.

Com relação à análise de funcionamento dos processos da UC-GOVBR aos processos-chave do modelo proposto por Castrillon (2019), não houve aderência a nenhum dos quatro processos avaliados, tendo uma média ponderada geral de 0,69. Mesmo que o modelo proposto por Castrillon (2019) tenha sido desenvolvido com base em análises empíricas do funcionamento de uma universidade corporativa, os processos de funcionamento da UC-GOVBR apresentaram distanciamento da proposta do modelo avaliado. Assim, valida-se o funcionamento da UC-GOVBR como um sistema que, mesmo não estando em conformidade com o modelo avaliado, consegue tirar proveito da interação da aprendizagem organizacional, como observado nas entrevistas.

Os processos examinados no âmbito da UC-GOVBR apresentaram uma universidade corporativa que proporciona a atualização das equipes em resposta às estratégias da empresa, redistribuindo o conhecimento dentro da organização por meio da interação planejada e estruturada entre os profissionais. Pode ser enquadrada como uma universidade corporativa que redistribui o conhecimento a partir da transferência e troca deste conhecimento, conduzindo processos de capacitação alinhados ao planejamento estratégico da empresa, atuando com a vinculação direta e reativa às estratégias da organização, conforme classificação de Rademakers (2005).

Pela tipologia de Cappiello e Pedrini (2013), a UC-GOVBR está posicionada como “técnica”, com foco em criar, divulgar e manter as competências típicas da atividade desenvolvida pela empresa, responsabilizando-se pela formação operacional dos colaboradores. O próximo passo na evolução da UC-GOVBR deve ser a construção de capacitações que tenham como objetivo desenvolver habilidades gerenciais e comportamentais, permitindo contribuir para a estratégia da organização. O mais importante é a contribuição para a estratégia da organização pois, “as universidades corporativas normalmente existem para ajudar a organização a atingir seus objetivos e sua missão organizacional. Quanto mais coisas elas puderem fazer que possam contribuir nesse nível, mais valiosas elas podem ser” (ALLEN, 2010, p. 50).

Enfim, os processos avaliados neste estudo demonstraram que a UC-GOVBR é um agente crucial para facilitar o aprendizado e o desenvolvimento dos colaboradores da GOVBR, a partir do acesso e recuperação dos conhecimentos armazenados em sua plataforma, operando como uma ferramenta de gerenciamento do conhecimento da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E ESTUDOS FUTUROS

Neste estudo, buscou-se compreender os processos referentes à operação da UC-GOVBR e verificar sua aderência aos princípios e modelos de universidade corporativa identificados na literatura de gestão do conhecimento. Universidades corporativas são consideradas como práticas e até mesmo ferramentas de gestão do conhecimento, funcionando como verdadeiros repositórios do conhecimento da organização, englobando funções como criação, compartilhamento e transferência de conhecimento. A partir das tecnologias de EAD, unidas às ferramentas de gestão do conhecimento, viabilizam a criação de tecnologias de geração do conhecimento compartilhado.

Desta forma, este estudo teve como objetivo geral evidenciar a aderência dos processos da UC-GOVBR aos princípios e modelos de universidade corporativa identificados na literatura de gestão do conhecimento. Considera-se alcançado este objetivo, tendo em vista a execução dos objetivos específicos indicados nesta pesquisa, cujas principais conclusões estão apresentadas a seguir, de forma detalhada:

- 1) Revisar a literatura sobre universidades corporativas à luz da gestão do conhecimento: a revisão de literatura realizada nesta pesquisa contribuiu para a construção do referencial teórico apresentado no capítulo dois desta dissertação, assim como gerou o artigo de revisão intitulado “Universidades corporativas a partir de uma análise bibliométrica” (Anexo C)⁷.
- 2) Identificar na literatura os princípios, processos e modelos de universidades corporativas: para atender a esse objetivo, foi realizada uma revisão de literatura sobre universidades corporativas, apresentada no capítulo dois desta dissertação. As universidades corporativas são consideradas como uma resposta das organizações à necessidade permanente de capacitação de seu quadro funcional, agregando valor para o negócio por meio da melhoria da produtividade das equipes, estabelecendo e desenvolvendo as competências empresariais e humanas essenciais para a viabilização do negócio da organização. A principal meta da universidade corporativa é gerar ganhos de produtividade e aumentar a competitividade da empresa, criando um diferencial de mercado que possa ser atualizado constantemente perpetuando a organização. Foram identificados os

⁷ Publicado na Revista Biblionline (<https://periodicos.ufpb.br/index.php/biblio/article/view/64727/37296>).

principais princípios e modelos de universidade corporativa presentes na literatura;

- 3) Investigar os princípios e processos de universidade corporativa na UC-GOVBR: esse objetivo foi alcançado a partir da realização de uma pesquisa documental e de um estudo de caso. O estudo de caso contou com a condução de um questionário, que obteve 112 respostas válidas, e com a realização de entrevistas com seis profissionais que têm envolvimento direto com a UC-GOVBR. Com base nos resultados da pesquisa, foram caracterizados os processos da UC-GOVBR;
- 4) Caracterizar a aderência dos processos da UC-GOVBR aos de uma universidade corporativa segundo a literatura de gestão do conhecimento: por meio da análise dos dados obtidos com a condução dos questionários e das entrevistas, observou-se haver coerência entre os processos de operação da UC-GOVBR e os princípios e modelos de universidade corporativa, não obtendo, porém, um resultado necessário para serem considerados aderentes aos princípios e modelo utilizados para efeito comparativo. Assim, verifica-se que os processos e ações desenvolvidos na UC-GOVBR se adaptam às características e necessidades específicas do mercado em que a organização atua. Existem indicativos da necessidade de criação de processos para a geração de receitas próprias e de um maior envolvimento das lideranças nas capacitações, não apenas como participantes, que já ocorre, mas, efetivamente como geradores de conteúdo e instrutores, permitindo um maior conhecimento do perfil das equipes e obtenção de novos aprendizados por troca de conhecimento.

Como relatado no capítulo quatro desta dissertação, alguns processos da UC-GOVBR necessitam de adaptações e ajustes para serem considerados aderentes aos princípios e modelos de universidade corporativa utilizados para efeito comparativo. Estudos presentes na literatura de universidades corporativas e gestão do conhecimento oferecem práticas e ferramentas que podem ser utilizadas para a busca deste aperfeiçoamento.

A relevância deste trabalho reside na contribuição frente a escassa literatura sobre universidade corporativa e gestão do conhecimento, contribuindo para as discussões dos processos utilizados nesses ambientes. Além disso, o estudo apresentado permite compreender as principais questões relacionadas à implementação e gestão de uma

universidade corporativa e, de forma mais ampla, possibilita entender melhor as formas de implementação da educação corporativa nas empresas. A pesquisa contribui ainda para que os líderes da organização estudada possam visualizar a atual situação de seus recursos de conhecimento corporativo, permitindo renovar a base de conhecimento a partir da exploração de recursos de conhecimento existentes na empresa, ou seja, inovando o conhecimento.

Quanto às limitações deste estudo, destaca-se a impossibilidade de sua generalização por tratar-se de uma pesquisa exploratória, baseada em um estudo de caso único, que avaliou uma organização que atua em um mercado bastante específico, que é o fornecimento de soluções de tecnologia da informação para organizações públicas.

Por tratar-se de um tema carente de pesquisas, como trabalhos futuros sugere-se avaliar o nível de alinhamento das universidades corporativas à estratégia empresarial. Sugere-se ainda estudos que permitam identificar a relação entre a efetividade dos treinamentos e o diferencial competitivo gerado para as organizações.

REFERÊNCIAS

- ALAGARAJA, Meera; LI, Jessica. Utilizing institutional perspectives to investigate the emergence, rise, and (relative) decline of corporate universities. **Human Resource Development International**, v. 18, n. 1, p. 4-23, 2015.
- ALLEN, Mark. Expanding the value of Corporate Universities: the stakeholder approach. In: ROMANO, A.; SECUNDO, G. (eds.). **Dynamic Learning Networks**. Springer, Boston: MA, 2009. p. 121-136.
- ALLEN, Mark. Corporate universities 2010: Globalization and greater sophistication. **The Journal of International Management Studies**, v. 5, n. 1, p. 48-53, 2010.
- ALPERSTEDT, Cristiane. Universidades Corporativas: Discussão e proposta de uma definição. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 5, n. 3, p. 149-165, dez. 2001.
- AMORIM, Fabiana Borelli; TOMAÉL, Maria Inês. Gestão da informação e gestão do conhecimento na prática organizacional: análise de estudos de casos. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 9, n. 1, p. 1-22, fev. 2011.
- ARAÚJO, Juliana Alexandre de Oliveira; DOMINGOS, Maria de Lourdes da Costa. Uma proposta de universidade corporativa pautada nos pilares educação corporativa, gestão do conhecimento e gestão da inovação. **AtoZ: Novas Práticas em Informação e Conhecimento**, Curitiba, v. 9, n. 1, p. 42-53, jan./jun. 2020.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: Como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília, DF: IPEA, 2012.
- BATISTA, Fábio Ferreira; QUANDT, Carlos O. **Gestão do conhecimento na administração pública**: Resultados da pesquisa Ipea 2014 – Práticas de gestão do conhecimento. Brasília, DF: Ipea, 2015 (Texto para Discussão, n. 2120).
- BRANDÃO, Gisele Reis. Gestão de pessoas e universidades corporativas: dois lados da mesma moeda? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 46, n.2, p. 22-33, jun. 2006.
- CAMARGO, Brígido Vizeu; JUSTO, Ana Maria. **Tutorial para uso do software IRAMUTEQ**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina; Laboratório de Psicologia Social da Comunicação e Cognição, 2021. Disponível em: http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/Tutorial%20IRaMuTeQ%20em%20portugues_22.11.2021.pdf. Acesso em: 4 jun. 2023.

CAPPIELLO, Giuseppe; PEDRINI, Giulio. Le corporate university italiane. **L'industria**, v. 34, n. 2, p. 295-328, 2013.

CAPPIELLO, Giuseppe; PEDRINI, Giulio. The performance evaluation of corporate universities. **Tertiary Education and Management**, v. 23, p. 304-317, 2017.

CASTRILLON, Manuel Alfonso Garzón. Propuesta de modelo de universidad corporativa. **Visión de Futuro**, v. 23, n. 1, p. 24-41, 2019.

CASTRO, Cláudio de Moura; EBOLI, Marisa. Universidade Corporativa: Gênese e questões críticas rumo à maturidade. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 53, n. 4, p. 408-414, jul. 2013.

CHEN, Yunqi; XU, Yusen; ZHAI, Qingguo. The knowledge management functions of corporate university and their evolution: case studies of two Chinese corporate universities. **Journal of Knowledge Management**, v. 23, n. 10, p. 2086-2112, 2019.

CORRÊA, Fábio; AGUIAR FILHO, Armando Sérgio; RIBEIRO Jurema Suelly de Araujo Nery; CALLEGARO, Evandro Aparecido de Oliveira. Educação Corporativa: Alicerces científicos de um recente campo de pesquisa. **International Journal of Knowledge Engineering and Management**, Florianópolis, v. 9, n. 25, p. 144-164, 2020.

COSTA, Lucas; MARTINS, Daniel. Utilização das redes sociais virtuais no processo de gestão do conhecimento: aplicações e práticas no campo das organizações. **International Journal of Innovation**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 1-18, jan./abr. 2020.

COSTA, Viviane Cunha Farias; SOUZA, Jano Moreira; OLIVEIRA, Jonice. Conceptual model for corporate universities. In: SCHWARTZ, David; TE'ENI, Dov (eds.). **Encyclopedia of Knowledge Management**, 2th ed. Pennsylvania: IGI Global, 2011. p. 112-120.

DA SILVA, Rosária Maria Ferreira; FILIPPIM, Eliane Salete; ROMAN, Darlan José. Aprendizagem para a sustentabilidade: O caso da Universidade corporativa Caixa. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 90-105, dez. 2018.

DEALTRY, Richard. How to configure the corporate university for success. **Journal of Workplace Learning**, v. 13, n. 2, p. 73-79, 2001.

EBOLI, Marisa. Educação Corporativa no Brasil: da prática à teoria. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004. Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba: ANPAD. 2004 [CD-ROM].

EBOLI, Marisa. O papel das lideranças no êxito de um sistema de educação corporativa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 4, p. 118-122, out./dez. 2005.

ESTEVES Luciana Proença; MEIRIÑO, Marcelo Jasmim. A educação corporativa e a gestão do conhecimento. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 11., 2015. Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: Unilassalle, 2015. p. 1-12.

FILATRO, Andrea; CAVALCANTI, Carolina Costa; AZEVEDO JÚNOR, Delmir Peixoto de; NOGUEIRA, Osvaldo. **DI 4.0**: Inovação em educação corporativa. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

FREIRE, Patrícia de Sá; DANDOLINI, Gertrudes Aparecida; SOUZA, João Arthur de; SILVA, Solange Maria da. Processo de implantação da Universidade Corporativa em Rede (UCR). **Revista Espacios**, v. 37, n. 23, p. 1-22, 2016.

GHOMI, Hamidreza; BARZINPOUR, F. Identifying the success factors of knowledge management tools in research projects (Case study: A corporate university). **Management Science Letters**, v. 8, n. 8, p. 805-818, 2018.

GOVERNANÇABRASIL. Disponível em: <https://www.govbr.com.br/institucional-govbr/>. Acesso em: 22 maio 2023.

GRIGORIEVNA, Bondarenko Tatiana; ALEKSEEVNA, Prodanova Natalia; VIKTOROVNA, Sotnikova Lyudmila; VLADIMIROVNA, Kosnikova Oksana. Development of a corporate university institution: strategic initiatives. **Linguistics and Culture Review**, v. 5, n. 1, p. 548-557, 2021.

ILYAS, Mohammed. Making of a Corporate University Model: Transition from Traditional Training to Learning Management System. **Journal of Education and Practice**, v. 8, n. 15, p. 85-90, 2017.

IRAMUTEQ. Disponível em: <http://iramuteq.org/>. Acesso em: 22 set. 2022.

KOVALIUK, Tetiana; KOBETS, Nataliya. The Concept of an Innovative Educational Ecosystem of Ukraine in the Context of the Approach “Education 4.0 for Industry 4.0”. **ICTERI**, v. 1, p. 106-120, 2021.

LANGHI, Celi; CORDEIRO, Denilson de Sousa. Relações entre gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e educação corporativa. **Ensino Em Re-Vista**, Uberlândia, v. 28, e055, p. 1-18, 2021.

LUI ABEL, Amy; LI, Jessica. Exploring the corporate university phenomenon: Development and implementation of a comprehensive survey. **Human Resource Development Quarterly**, v. 23, n. 1, p. 103-128, 2012.

LYTOVCHENKO, Iryna. Corporate university as a form of employee training and development in American companies. **Advanced Education**, n. 5, p. 35-41, 2016.

MAGLIONE, Roberto; PASSIANTE, Giuseppina. Towards “Stakeholder University” as dynamic learning network: the Finmeccanica case. In: ROMANO, A.; SECUNDO, G. (eds.). **Dynamic Learning Networks**. Springer, Boston: MA, 2009. p. 95-120.

MARIANO, Ari Melo; SANTOS, Máira Rocha. Revisão da Literatura: Apresentação de uma Abordagem Integradora. In: CONGRESO INTERNACIONAL AEDEM, 26., 2017. Reggio di Calabria, Itália. **Anais [...]**. Reggio di Calabria, Itália: Aedem International Conference, 2017. p. 427-442.

MEISTER, Jeanne C. Ten steps to creating a corporate university. **Training & Development**, v. 52, n. 11, 1998.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa**: A gestão do capital intelectual através das Universidades Corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.

MEISTER, Jeanne C. Corporate universities 2.0: The future networked learning organization. In: ROMANO, A.; SECUNDO, G. (eds.). **Dynamic Learning Networks**. Springer, Boston: MA, 2009. p. 137-149.

MOSCARDINI, Ticiania; KLEIN, Amarolinda Zanela. Estratégias de educação corporativa e suas relações com os diferentes níveis de aprendizagem organizacional. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 8, n. 1, p. 89-102, mar. 2015.

NASCIMENTO, Francisco Paulo do; SOUSA, Flávio Luís Leite. **Metodologia da Pesquisa Científica**: Teoria e prática – Como elaborar TCC. Brasília, DF: Thesaurus, 2016.

PATRUCCO, Andrea Stefano; PELLIZZONI, Elena; BUGANZA, Tommaso. The design process of corporate universities: a stakeholder approach. **Journal of Workplace Learning**, v. 29, n. 4, p. 304-318, 2017.

PINTO BRITO, Lydia Maria; CASTRO, Ahiram Brunni Cartaxo de. Universidades Corporativas: quando o saber construído pela humanidade é substituído pelo conhecimento empresarial. **Innovar**, v. 29, n. 72, p. 147-162, 2019.

PRINCE, Christopher; BEAVER, Graham. Facilitating organizational change: The role and development of the corporate university. **Strategic Change**, v. 10, n. 4, p. 189-199, 2001.

PRINCE, Christopher; STEWART, Jim. Corporate universities – an analytical framework. **Journal of Management Development**, v. 21, n. 10, p. 794-811, 2002.

PRODANOV, Cléber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RACHMAN, Nadya Megawati; HIDAYATI, Ratnaningsih. Mewujudkan SDM Unggul di Bidang Perdagangan melalui Corporate University. **Cendekia Niaga**, v. 4, n. 1, p. 1-7, 2020.

RADEMAKERS, Martijn. Corporate universities: driving force of knowledge innovation. **Journal of Workplace Learning**, v. 17, n. 2, p. 130-136, 2005.

RHÉAUME, Louis; GARDONI, Mickaël. The challenges facing corporate universities in dealing with open innovation. **Journal of Workplace Learning**, v. 27, n. 4, p. 315-328, 2015.

RHÉAUME, Louis; GARDONI, Mickaël. Strategy-making for innovation management and the development of corporate universities. **International Journal on Interactive Design and Manufacturing**, v. 10, p. 73-84, 2016.

RIGOBELLO, Mayara Carvalho Godinho; CARVALHO, Rhanna Emanuela Fontenele Lima de; CASSIANI, Silvia Helena De Bortoli; GALON, Tanyse; CAPUCHO, Helaine Carneiro; DEUS, Nathália Nogueira de. Clima de segurança do paciente: percepção dos profissionais de enfermagem. **Acta Paulista de Enfermagem**, São Paulo, v. 25, n. 5, p. 728-735, 2012.

RYAN, Lindsay; PRINCE, Christopher; TURNER, Paul. The changing and developing role of the corporate university post-millennium. **Industry and Higher Education**, v. 29, n. 3, p. 167-174, 2015.

SCARSO, Enrico. Corporate universities as knowledge management tools. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 47, n. 4, p. 538-554, 2017.

SILVA, Solange Maria da; DANDOLINI Gertrudes Aparecida; SÁ FREIRE, Patrícia, ROCHADEL, Willian; VALDATI, Aline de Brittos. Purpose of the use of technologies in the contemporary models of Corporate University. **International Journal of Innovation Education Research**, v. 6, n. 8, p. 55-78, 2018.

SILVA, Talita Caetano; BURGER, Fabrício. Aprendizagem organizacional e inovação: contribuições da Gestão do Conhecimento para propulsionar um ambiente corporativo focado em aprendizagem e inovação. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 8, n. 1, p. 7-19, 2018.

SILVA, Talita Caetano; FREIRE, Patrícia de Sá. Universidade corporativa em rede: Diretrizes que devem ser gerenciadas para a implantação do modelo. **Revista Espacios**, v. 38, n. 10, p. 13-34. 2017.

STROZZI, Silvio Luís; SARTORI, Rejane. Universidades corporativas a partir de uma perspectiva bibliométrica. **Biblionline**, João Pessoa, v. 18, n. 4, p. 42-60, 2022.

TONI, Kelly Cristina Wilhelm De; ALVARES, Lilian Maria Araújo de Rezende. Educação corporativa na perspectiva da inteligência organizacional. **Revista Informação & Informação**, Londrina, v. 21, n. 3, p. 228-257, set./dez. 2016.

TRINTA, Zomar Antônio; OLIVEIRA, Glória Jesus de.; VILAS BOAS, Ana Alice. Universidade Corporativa: uma vantagem estratégica. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 3., 2006. Resende. **Anais [...]**. Resende: SEGeT, 2006. p. 1-11. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/698_Universidade%20Corporativa.pdf. Acesso em: 25 jul. 2022.

UNIVERSIDADE BANCO DO BRASIL. Disponível em: <http://www.unibb.com.br>. Acesso em: 27 set. 2022.

UNIVERSIDADE CESUMAR. **Mestrado Gestão do Conhecimento nas Organizações**. Linhas de Pesquisa. 2023a. Disponível em: <https://www.unicesumar.edu.br/mestrado-e-doutorado/gestao-do-conhecimento-nas-organizacoesmestrado>. Acesso em: 17 maio 2023.

UNIVERSIDADE CESUMAR. **Mestrado Gestão do Conhecimento nas Organizações**. Dissertações. 2023b. Disponível em: <https://www.unicesumar.edu.br/mestrado-e-doutorado/gestao-do-conhecimento-nas-organizacoesmestrado/#dissertacoes>. Acesso em: 17 maio 2023b.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA BRADESCO. Disponível em: <https://www.unibrad.com.br/UniversidadeCorporativa/>. Acesso em: 27 set. 2022.

VERGARA, Sylvia Constant; RAMOS, David Ricardo Moreira. Motivos para a criação de universidades corporativas-Estudo de casos. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 3, p. 79-98, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília, DF: CAPES; UAB, 2009.

ZHANG, Lihui; BOIES, Kathleen. Corporate university: A systems thinking situating senior leader assessment and development in context to enhance organizational viability. **Industrial and Organizational Psychology**, v. 11, n. 4, p. 669-676, 2018.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ARTIGOS SELECIONADOS PARA A PESQUISA

Quadro 12 – Artigos selecionados para a pesquisa

Publicação	Autor/Ano	Título/Citações	País	Tipo de estudo	Resultados
<i>Journal of Workplace Learning</i>	Rademakers, M. (2005)	<i>Corporate universities: driving force of knowledge innovation</i> (190)	Países Baixos	Revisão teórica	Demonstra que as universidades corporativas evoluíram como uma resposta ao desafio de competir em uma economia baseada no conhecimento.
Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação	Amorim, F. B.; Tomaél, M. I. (2011)	Gestão da informação e gestão do conhecimento na prática organizacional: análise de estudos de casos (55)	Brasil	Revisão bibliográfica	Demonstra a adoção de várias práticas de gestão, como lista de discussões, universidade corporativa, compartilhamento de conhecimento e experiências, que em alguns casos culminaram na Gestão do Conhecimento.
<i>Journal of Workplace Learning</i>	Rhéaume, L.; Gardoni, M. (2015)	<i>The challenges facing corporate universities in dealing with open innovation</i> (45)	França	Revisão teórica	Vincula o desenvolvimento de universidades corporativas com a abordagem de inovação aberta.
<i>International Journal on Interactive Design and Manufacturing</i>	Rhéaume, L.; Gardoni, M. (2016)	<i>Strategy-making for innovation management and the development of corporate universities</i> (32)	França	Revisão teórica	Demonstra que a universidade corporativa pode se tornar mais uma ferramenta estratégica de gestão do conhecimento influente somente se recursos suficientes forem dedicados ao seu desenvolvimento e os gestores adotarem uma perspectiva de longo prazo.
<i>Advanced Education</i>	Lytovchenko, I. (2016)	<i>Corporate university as a form of employee training and development in American companies</i> (32)	Ucrânia	Síntese sistêmico-funcional	Demonstra a universidade corporativa como uma forma avançada de organização de formação, que surgiu em resposta aos desafios da sociedade da informação e da economia global.
<i>Tertiary Education and Management</i>	Cappiello, G.; Pedrini, G.; (2017)	<i>The performance evaluation of corporate universities</i> (29)	Itália	Pesquisa de campo com 32 empresas que possuem ou dizem possuir universidade corporativa	Demonstra que uma estrutura adequada para a avaliação do desempenho da universidade corporativa precisa distinguir entre os diferentes tipos de universidades corporativas que realmente existem de acordo com sua missão e grau de abertura ao ambiente externo.

Publicação	Autor/Ano	Título/Citações	País	Tipo de estudo	Resultados
Navus	Silva, T. C.; Burger, F. (2018)	Aprendizagem organizacional e inovação: contribuições da Gestão do Conhecimento para propulsionar um ambiente corporativo focado em aprendizagem e inovação (26)	Brasil	Revisão bibliométrica	Aponta que, mesmo estando em uma Sociedade do Conhecimento, há ainda organizações que não evidenciam o conhecimento como condição <i>sine qua non</i> em suas estratégias, ou ainda, aquelas organizações que até incluem em seu rol de estratégias o construto, mas não conseguem viabilizar sua aplicabilidade no cotidiano corporativo.
<i>Journal of Knowledge Management</i>	Chen, Y.; Xu, Y.; Zhai, Q. (2019)	<i>The knowledge management functions of corporate university and their evolution: case studies of two chinese corporate universities</i> (24)	China	Estudo de caso em duas empresas	Demonstra que as funções de gestão do conhecimento das universidades corporativas englobam transferência de conhecimento, criação de conhecimento e serviços de conhecimento para o intraempreendedorismo.
<i>Journal of Workplace Learning</i>	Patrucco, A. S.; Pellizzoni, E.; Buganza, T. (2017)	<i>The design process of corporate universities: a stakeholder approach</i> (20)	Itália	Estudo de caso em duas empresas	Demonstra que o processo de definição da universidade corporativa pode ser dividido em duas etapas, desenvolvimento e gestão, com funções específicas atribuídas às diferentes atividades, e essa alocação representa um pré-requisito para o sucesso do projeto.
Revista de Administração Mackenzie	Vergara, S. L.; Ramos, D. R. M. (2002)	Motivos para a criação de universidades corporativas: estudo de casos	Brasil	Estudo de caso em cinco empresas	Apresenta os motivos pelos quais foram criadas universidades corporativas em cinco empresas líderes em seus ramos de negócio e as formas de atuação dessas universidades, demonstrando uma integração das universidades corporativas com as práticas de gestão por competências e gestão do conhecimento.
<i>Management Science Letters</i>	Ghomi H.; Barzinpour, F. (2018)	<i>Identifying the success factors of knowledge management tools in research projects (Case study: A corporate university)</i> (17)	Irã	Pesquisa de campo com 147 professores	Apresenta os principais fatores para o sucesso do uso de ferramentas de gestão do conhecimento na universidade corporativa estudada: motivação da equipe, recursos e gestão de recursos humanos. Entende os três como humano-motivacionais por natureza, e estão relacionados ao empoderamento dos funcionários.

Publicação	Autor/Ano	Título/Citações	País	Tipo de estudo	Resultados
Espacios	Silva, T. C.; Freire, P. S. (2017)	Universidade corporativa em rede: diretrizes que devem ser gerenciadas para a implantação do modelo (10)	Brasil	Pesquisa qualitativa	Demonstra que as maiores dificuldades de se implantar a universidade corporativa relacionam-se às práticas engessadas e não estruturadas de gestão do conhecimento e a falta de reconhecimento dos <i>stakeholders</i> .
Revista de Administração da UFSM	Moscardini, T.; Klein, A. Z. (2015)	Estratégias de educação corporativa e suas relações com os diferentes níveis de aprendizagem organizacional (10)	Brasil	Teórico	Propõe um <i>framework</i> que possibilita retratar como as estratégias de educação corporativa contribuem para a aprendizagem organizacional e como podem ser atreladas a cada um dos níveis de aprendizagem.
Vision de Futuro	Castrillon, M. A. G. (2019)	<i>Propuesta de modelo de universidad corporativa</i> (4)	Argentina	Revisão teórica	Propõe um modelo de universidade corporativa que mostra a relação entre quatro processos chave da universidade corporativa: gestão e comprometimento da alta administração; gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional; gestão humana; e tecnologias de gestão do conhecimento.
<i>Linguistics and Culture Review</i>	Grigorievna, B. T.; Alekseevna, P. N.; Viktorovna, S. L.; Vladimirovna, K. O. (2021)	<i>Development of a corporate university institution: strategic initiatives</i> (4)	Rússia	Pesquisa bibliográfica	Fornece um roteiro com seis iniciativas estratégicas para o desenvolvimento do sistema de universidades corporativas.
<i>International Journal of Innovation</i>	Costa, L. S.; Martins, D. A. (2020)	<i>Use of social media in the knowledge management process: applications and practices in organizations</i> (3)	Brasil	Revisão sistemática	Sintetiza as práticas de gestão do conhecimento utilizadas por organizações dentro do ambiente das redes sociais virtuais.
<i>Journal of Trade Development and Studies</i>	Rachman, N. M.; Hidayati, R. (2020)	<i>Mewujudkan SDM unggul di bidang perdagangan melalui corporate university</i> (3)	Indonésia	Revisão de literatura	Sugere cinco pilares para a ativação da universidade corporativa: percurso integrado de carreira; desenvolvimento do capital humano; gestão do conhecimento e inovação de aprendizagem; rede e parceria; e infraestrutura.

Publicação	Autor/Ano	Título/Citações	País	Tipo de estudo	Resultados
<i>International Journal of Innovation Education Research</i>	Silva, S. M. da; Dandolini, G. A.; Sá Freire, P. de; Rochadel, W.; Valdati, A. de B. (2018)	<i>Purpose of the use of technologies in the contemporary models of corporate university</i> (1)	Brasil	Pesquisa exploratória descritiva por meio de uma revisão integrativa	Demonstra que as tecnologias de educação a distância, a mídia do conhecimento e as ferramentas de engenharia e gestão do conhecimento surgem como viabilizadores do propósito de criar tecnologias para gerar conhecimento compartilhado e de interação com os <i>stakeholders</i> .
Ensino em Re-Vista	Langhi, C.; Cordeiro, D. de S. (2021)	Relações entre gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e educação corporativa (0)	Brasil	Pesquisa bibliográfica	Demonstra que as dificuldades de regulamentação de cursos e emancipação de universidades corporativas se configuram como dificuldades à prática da educação corporativa, havendo ainda espaço para o surgimento de novas modalidades de ensino e de parcerias para a consecução da aprendizagem contínua nas empresas.
ATOZ – Novas Práticas em Informação e Conhecimento	Araújo, J. A. O.; Domingos, M. L. C. (2020)	Uma proposta de universidade corporativa pautada nos pilares educação corporativa, gestão do conhecimento e gestão da inovação (0)	Brasil	Revisão bibliográfica e entrevistas	Propõe alinhar a oferta de ações educacionais às estratégias da organização, proteger os conhecimentos já construídos e gerar oportunidades para a inovação nas empresas.
<i>International Conference on Information and Communication Technologies in Education, Research and Industrial Applications</i>	Kovaliuk, T.; Kobets, N. (2021)	<i>The concept of an innovative educational ecosystem of Ukraine in the context of the approach “Education 4.0 for Industry 4.0”</i> (0)	Ucrânia	Revisão teórica	Sugere a inserção das universidades em um sistema de colaboração, como descrito no modelo de hélice tripla, que transforma a universidade em um polo de negócios inovador. Este modelo é mostrado na implementação de uma universidade corporativa criada por uma empresa de tecnologia da informação.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações (PPGGCO)

Esta pesquisa faz parte do Projeto de Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações (PPGGCO) da Universidade Cesumar (Unicesumar), realizado pelo mestrando Silvio Luís Strozzi, tendo como orientadora a Prof^ª. Dr^ª. Rejane Sartori. Caso tenha dúvidas sobre o questionário, entre em contato com o pesquisador responsável pelo trabalho através do telefone (44) 99972-6020 ou e-mail silvio.strozzi@gmail.com.

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa cujo objetivo é evidenciar a aderência dos processos da UNIVERSIDADE CORPORATIVA GOVBR aos princípios e modelos de universidades corporativas identificados na literatura de gestão do conhecimento, tendo como base as práticas materializadas nas ações de educação e capacitação desenvolvidas na Universidade Corporativa GOVBR. Caso aceite participar da pesquisa, os procedimentos de sua participação envolvem responder ao questionário apresentado a seguir. As respostas, na sua maioria, utilizam uma escala de “Discordo totalmente” a “Concordo totalmente”. O possível risco ou desconforto decorrente da participação na pesquisa é o tempo de resposta do questionário, que será de aproximadamente 15 minutos. O possível benefício decorrente da participação na pesquisa é de auxiliar na compreensão da aderência dos processos efetivos da Universidade Corporativa estudada aos princípios e modelos teóricos de universidades corporativas, ajudando a entender as principais questões práticas relacionadas à sua implementação e gestão e, de forma mais ampla, a compreender melhor a gestão do conhecimento e as formas de implementação da educação e treinamento organizacional na empresa.

Sua participação na pesquisa é totalmente voluntária e anônima, ou seja, não é obrigatória e, você não será identificado. Caso você decida não participar, ou ainda, desistir de participar e retirar seu consentimento, não haverá nenhum prejuízo ao atendimento que você receberá ou poderá vir a receber na instituição. Caso ocorra alguma intercorrência ou dano, resultante de sua participação na pesquisa, você receberá todo o atendimento necessário, sem nenhum custo pessoal. Os dados coletados durante a pesquisa serão sempre tratados confidencialmente e armazenados com segurança, caso ocorra qualquer problema, você receberá todo o atendimento necessário. Os resultados serão apresentados de forma conjunta, sem a identificação dos participantes, ou seja, você não será identificado e o seu nome não aparecerá na publicação dos resultados.

Ao clicar no botão “Sim” abaixo, você concorda em participar da pesquisa nos termos deste TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO. Caso não concorde em participar, apenas feche a página no seu navegador. Desde já agradeço por sua contribuição.

☐ SIM
☐ NÃO

1. Dados de identificação do respondente

- 1.1 Formação Acadêmica:
- 1.2 Idade:
- 1.3 Tempo de sua atuação na organização:
- 1.4 Cargo na organização:
- 1.5 Relação com a Universidade Corporativa:

Por favor, responda as questões abaixo, assinalando o seu grau de concordância ou de discordância em cada questão.

- 2. As capacitações presentes na Universidade Corporativa permitem a participação e a formação de todos os colaboradores da organização.
 - ☐ Concordo totalmente
 - ☐ Concordo
 - ☐ Nem concordo, nem discordo
 - ☐ Discordo
 - ☐ Discordo totalmente
- 3. Consigo conhecer as estratégias organizacionais por meio das capacitações oferecidas na Universidade Corporativa.
- 4. As capacitações oferecidas permitem acesso online a qualquer momento e tempo (inclusive em conteúdos gravados de eventos presenciais).
- 5. As trilhas de conhecimento oferecem oportunidade de compreender os princípios organizacionais da empresa (missão, visão e valores organizacionais).
- 6. As capacitações oferecidas permitem conhecer qual é o ecossistema organizacional em que a empresa está instalada (seu negócio, seu mercado, concorrentes, fornecedores e parceiros).
- 7. Os treinamentos disponibilizados permitem desenvolver o raciocínio criativo para solução de problemas da organização (gerar inovação).
- 8. Por meio das capacitações oferecidas, é possível conhecer as particularidades do mercado em que a empresa está inserida.
- 9. As capacitações permitem o desenvolvimento das habilidades necessárias para a liderança.
- 10. Tenho conhecimento das competências básicas necessárias para o desempenho de minha função por meio da participação em treinamentos e capacitações da UC.
- 11. As capacitações envolvem colaboradores, clientes, parceiros de negócios e fornecedores.
- 12. Os treinamentos possibilitam a aprendizagem em vários formatos, desde a tradicional sala de aula (professor/aluno), passando por metodologias ativas (desenvolver habilidades) e experimentos (aprender fazendo).

13. Os gestores participam ativamente dos processos de aprendizagem oferecidos pela universidade corporativa, seja como aprendizes, seja como orientadores ou até mesmo como geradores de conteúdo.
14. A universidade corporativa gera receita para a organização com a aplicação (venda) de capacitações.
15. As capacitações oferecem conteúdos que permitem a antecipação das necessidades do cliente.
16. As capacitações oferecidas na Universidade Corporativa permitem o desenvolvimento do capital humano da organização antecipando as futuras necessidades de conhecimento permitindo a criação e/ou a manutenção de vantagem competitiva no mercado em que atua.
17. As capacitações colaboram com o atingimento das metas de nossos clientes.
18. As capacitações colaboram com a obtenção das metas estratégicas e financeiras da organização.
19. As capacitações disponibilizadas na universidade corporativa permitem a entrada da organização em novos mercados.
20. O ambiente de operação da universidade corporativa pode ser considerada uma plataforma eletrônica de aprendizagem (LMS), tendo capacitações aplicadas em forma online, híbrida e presencial.
21. As capacitações oferecidas, permitem conhecer as ferramentas de decisão utilizadas pela empresa.
22. Posso selecionar e participar do curso que eu tenha interesse/desejo (o 'menu' de cursos fica disponível).
23. O conhecimento que necessito para o desempenho de minhas atividades está disponível e pode ser acessado a qualquer momento.
24. Utilizando os conteúdos das capacitações disponibilizadas, consigo desempenhar minhas atividades de forma inovadora.
25. Por meio dos cursos disponibilizados na universidade corporativa consigo gerir o meu plano de carreira criando um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).
26. Ao participar das capacitações, os resultados que obtenho são levados em consideração nas avaliações de desempenho realizadas pela organização.
27. As capacitações permitem desenvolver conhecimentos aplicáveis tanto interna como externamente à organização.
28. Os processos da universidade corporativa incentivam uma cultura de contínua aprendizagem organizacional.

29. As capacitações ofertadas na universidade corporativa inspiram a minha participação nos treinamentos.
30. Os programas de capacitação podem ser divididos em grupos de treinamentos obrigatórios e treinamentos de participação voluntária.
31. A universidade corporativa incentiva a formação de comunidades de aprendizagem (como wikis, grupos de debate...).
32. A alta gestão da empresa assumiu um compromisso para o sucesso da universidade corporativa.
33. Os gestores da universidade corporativa reportam-se diretamente à presidência da empresa.
34. A universidade corporativa oferece capacitações por meio de parcerias externas (consultores externos, bolsas de estudo em universidades, certificações com fornecedores ou parceiros de tecnologia).
35. As trilhas de aprendizagem possibilitam a capacitação e aperfeiçoamento dos gestores.

APÊNDICE C – E-MAIL CONVITE

De: xxxxxxxxxxxx (GOVBR MTZ – DHO) <xxxxxxxxxxxx@govbr.com.br>

Enviada em: segunda-feira, 23 de janeiro de 2023 14:38

Para: silvio.strozzi@gmail.com

Assunto: Dissertação Mestrado Silvio Strozzi

=====

Assunto: Universidades Corporativas: um estudo de caso na UC-GOVBR

Olá, tudo bem?

Meu nome é Silvio Strozzi, sou aluno do Programa de Mestrado em Gestão do Conhecimento da UniCesumar.

O motivo do meu contato é para convidá-lo a participar de uma pesquisa que busca evidenciar a aderência dos processos da Universidade Corporativa GOVBR aos princípios e modelos de universidades corporativas identificados na literatura de Gestão do Conhecimento.

Sua participação na pesquisa é de grande importância. É totalmente voluntária e anônima e você não será identificado. Caso decida não participar ou desistir de participar, basta ignorar o presente convite.

Para participar, basta clicar em <https://forms.gle/9hpZF3Pt3QgQUArv7>

Qualquer dúvida, por favor, entrar em contato via e-mail ou telefone (44) 99972-6020.

Desde já, agradeço a atenção e colaboração.

Silvio Luís Strozzi

Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações

UniCesumar

Tel.: (44) 99972-6020

silvio.strozzi@gmail.com

APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Nº do CAAE 65595322.0.0000.5539

Título do Projeto:

UNIVERSIDADES CORPORATIVAS: UM ESTUDO DE CASO NA UC-GOVBR.

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa cujo objetivo é evidenciar a aderência dos processos da UNIVERSIDADE CORPORATIVA GOVBR aos princípios e modelos de universidades corporativas identificados na literatura de gestão do conhecimento, tendo como base as práticas materializadas nas ações de educação e capacitação desenvolvidas na Universidade Corporativa.

Caso aceite participar da pesquisa, os procedimentos de sua participação compreendem na realização de uma entrevista, que será conduzida por um roteiro semiestruturado e será gravada apenas mediante sua autorização. Como a entrevista será realizada por meio virtual, está poderá ser agendada em horário previamente combinado.

Os possíveis riscos ou desconfortos decorrentes da participação na pesquisa são: tempo da entrevista, cansaço, além do desconforto ao abordar determinado tema. Além destes, pondera-se que há riscos característicos dos meios eletrônicos, pois existem limitações que impedem os pesquisadores de assegurar a total confiabilidade e o potencial risco de violação de suas informações.

O possível benefício decorrente da participação na pesquisa é de auxiliar na compreensão da aderência dos processos efetivos da Universidade Corporativa Govbr aos princípios e modelos teóricos de universidades corporativas, ajudando a entender as principais questões práticas relacionadas à sua implementação e gestão e, de forma mais ampla, a compreender melhor a gestão do conhecimento e as formas de implementação da educação e treinamento organizacional na empresa.

Sua participação na pesquisa é totalmente voluntária, ou seja, não é obrigatória. Caso você decida não participar, ou ainda, desistir de participar e retirar seu consentimento, não haverá nenhum prejuízo ao atendimento que você receberá ou poderá vir a receber na instituição. Caso ocorra alguma intercorrência ou dano, resultante de sua participação na pesquisa, você receberá todo o atendimento necessário, sem nenhum custo pessoal.

Os dados coletados durante a pesquisa serão sempre tratados confidencialmente e armazenados com segurança, caso ocorra qualquer problema, você receberá todo o atendimento necessário. Os resultados serão apresentados de forma conjunta, sem a identificação dos participantes, ou seja, você não será identificado e o seu nome não aparecerá na publicação dos resultados.

Caso você tenha dúvidas, poderá entrar em contato com o pesquisador responsável Silvio Luís Strozzi, pelo telefone (44) 99972-6020, com a pesquisadora Rejane Sartori, pelo telefone (44) 9933-4344, ou ainda com o Comitê de Ética em Pesquisa da UniCesumar, pelo telefone (44) 3027-6360, Ramal 1345, ou no 5º andar do Bloco Administrativo, de segunda à sexta, das 8h às 17h.

Esse Termo é assinado em duas vias, sendo uma para o participante e outra para os pesquisadores.

_____, ____ de _____ de 2023.

Nome do participante da pesquisa_____
Silvio Luís Strozzi
Assinatura Pesquisador

APÊNDICE E – ROTEIRO DE ENTREVISTA

O presente roteiro visa apoiar a pesquisa de Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações, realizado pela UniCesumar, intitulada: UNIVERSIDADES CORPORATIVAS: UM ESTUDO DE CASO NA UC-GOVBR.

O objetivo deste estudo é evidenciar a aderência dos processos da Universidade Corporativa pesquisada aos princípios e modelos de UC identificados na literatura de Gestão do Conhecimento, tendo como base as práticas materializadas nas ações de educação e capacitação desenvolvidas na instituição.

O Pesquisador agradece sua contribuição, que será fundamental para o avanço das pesquisas realizadas na área com a produção de novos conhecimentos.

Silvio Luís Strozzi
silvio.strozzi@gmail.com
(44) 99972-6020

1. Dados de identificação do respondente

- a. Qual sua Formação?
- b. Qual sua idade?
- c. Qual Tempo de sua atuação na organização?
- d. Qual seu cargo na organização?
- e. Qual sua relação com a Universidade Corporativa?

2. Ações da Universidade Corporativa:

- a. Descreva o processo de criação e liberação de novas capacitações na universidade corporativa.
- b. Fale sobre a divulgação das capacitações e o formato de acesso pelos colaboradores.
- c. A criação do currículo básico da UC está baseada em quais fatores?
- d. Clientes, fornecedores e parceiros de negócio participam das capacitações? Descreva como ocorre esta participação.
- e. Quais são os meios e formatos de acesso às capacitações disponibilizadas?
- f. Comente sobre as ações desenvolvidas na UC para o desenvolvimento das habilidades de liderança.
- g. Como ocorre a geração de recursos financeiros para a manutenção da UC?

- h. Qual a forma de avaliação dos resultados financeiros da UC?
 - i. Existe um exemplo de novos mercados conquistados pela empresa em que a UC tenha sido um diferencial? Relate como ocorreu.
 - j. Qual o envolvimento das lideranças no fomento à participação das equipes nos cursos de formação.
 - k. Quais métodos são utilizados para incentivar o colaborador a realizar a capacitação disponibilizada na UC?
 - l. Existe um plano de antecipação da capacitação das equipes para o futuro de mercado? (antecipação das habilidades necessárias ao novo mercado).
3. Espaço para contribuições pessoais dos entrevistados, comentários e complemento de informações

ANEXOS

ANEXO A – AUTORIZAÇÃO PARA USO DA MARCA

TERMO DE CONSENTIMENTO

Pelo presente termo de consentimento, GOVERNANÇABRASIL S/A TECNOLOGIA E GESTÃO EM SERVIÇOS, pessoa jurídica de direito privado inscrita no CNPJ sob o nº 00.165.960/0001-01, com sede na Rua João Pessoa, 1183, térreo, na cidade de Blumenau (SC), representada neste ato por seu representante legal Sr. Marcelo Ferreira Chaves de Oliveira Lima, CPF sob o nº 797.574.807-30, firma seu consentimento para que o mestrando do Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento das Organizações, da Unicesumar, Silvio Luis Strozzi, portador do CPF 488.200.089-04, colete os dados necessários e realize as demais atividades de pesquisa para cumprimento da sua dissertação de mestrado, conforme segue:

Título da Dissertação:

UNIVERSIDADES CORPORATIVAS: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE CORPORATIVA GOVBR

Objetivo da Dissertação:

Evidenciar a aderência dos processos da UC-GOVBR aos princípios e modelos de universidade corporativa identificados na literatura de Gestão do Conhecimento.

Metodologia:

Para o levantamento dos dados primários, inicialmente serão utilizados questionários fundamentados nos 10 princípios de Meister (1999) e nos quatro processos-chave do modelo de universidade corporativa de Castrillon (2019). Assim, será gerado um conjunto de questões para investigar a aderência da UC-GOVBR a este modelo e princípios. O universo de respondentes deste questionário será composto por uma amostra dos colaboradores da empresa GOVERNANÇABRASIL, que receberão um link para acesso ao Googleforms contendo todas as informações da pesquisa e o convite para participação voluntária e anônima.

Na segunda etapa de levantamento de dados, serão conduzidas entrevistas semiestruturadas, com vistas a validar os dados obtidos a partir do questionário. As entrevistas estão planejadas para serem realizadas 06 (seis) colaboradores, sendo o gestor da Universidade Corporativa, Diretores e Geradores de Conteúdo, cuja participação também será de forma voluntária. Tendo em vista a confidencialidade assegurada e diante do fato de que as entrevistas trarão dados e informações que permitem a identificação dos respondentes, as transcrições não serão identificadas e nem divulgadas.

Por este termo, a organização consente com a identificação da empresa na monografia:

☒ Sim ☐ Não

Blumenau, 07 de novembro de 2022.

00.165.960/0001-01
GOVERNANÇABRASIL S/A
TECNOLOGIA E GESTÃO EM SERVIÇOS
 RUA JOÃO PESSOA, 1183-TÉRREO
 1ª E 2ª ANDARES - BAIRRO VELHA
 CEP 89038-00 - BLUMENAU - SC



ANEXO B – PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA NÚMERO 5.817.374

UNIVERSIDADE CESUMAR -
UNICESUMAR



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: UNIVERSIDADES CORPORATIVAS: UM ESTUDO DE CASO NA UC-GOVBR

Pesquisador: SILVIO LUIS STROZZI

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 65595322.0.0000.5539

Instituição Proponente: Universidade Cesumar

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.817.374

Apresentação do Projeto:

As informações elencadas nos campos "Apresentação do Projeto", "Objetivo da Pesquisa" e "Avaliação dos Riscos e Benefícios" foram retiradas do arquivo Informações Básicas da Pesquisa (PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2049288.pdf, de 28/11/2022).

Resumo:

A aprendizagem contínua tem sido considerada fundamental para as empresas manterem sua força de trabalho reativa às mudanças nos mercados, sejam estruturais ou tecnológicas. A contínua capacitação fortalece a retenção da força de trabalho na organização e contribui significativamente para o alcance dos objetivos organizacionais. Nesse contexto, as universidades corporativas despontam como importante estratégia para potencializar o desenvolvimento da equipe, gerando e mantendo vantagem competitiva e permitindo um ambiente de negócios sustentável para a organização. Desse modo, este estudo tem como tema central universidades corporativas, seus princípios e modelos teóricos. O objetivo geral é evidenciar a aderência dos processos da UC-GOVBR aos princípios e modelos de universidade corporativa identificados na literatura de Gestão do Conhecimento. Esta pesquisa caracteriza-se como exploratória, com abordagem quantitativa e qualitativa, e emprega o método de estudo de caso único. Compreende pesquisa bibliográfica e documental. Os dados primários serão coletados por meio de questionário e entrevista semiestruturada.

Endereço: Avenida Guedner, 1610 - Bloco 07 - 5ª sala 60

Bairro: Jardim Aclimação

CEP: 87.050-390

UF: PR **Município:** MARINGÁ

Telefone: (44)3027-6360

E-mail: cep@unicesumar.edu.br

UNIVERSIDADE CESUMAR - UNICESUMAR



Continuação do Parecer: 5.817.374

Os dados obtidos receberão tratamento quantitativo com o uso de planilhas e estatística descritiva e tratamento qualitativo, com análise de conteúdo e de discurso utilizando a ferramenta Iramuteq.

Desenho:

A pesquisa será realizada em duas etapas distintas: (a) pesquisa bibliográfica, que consiste em identificar na literatura as publicações a respeito de universidades corporativas; e (b) realização do estudo de caso único, a ser efetuado junto à empresa GOVERNANÇABRASIL S/A Tecnologia e Gestão em serviços (empresa privada de capital nacional), buscando assim um aprofundamento no contexto específico da Universidade Corporativa GOVBR.

O processo de coleta de dados seguirá o recomendado por Yin (2015), utilizando múltiplas fontes de evidência com vistas a gerar um constructo válido e confiável. A coleta de dados e de informações será realizada mediante o uso de duas fontes: a análise documental e levantamento de dados primários, sendo que estes serão obtidos por meio de questionários e entrevistas semiestruturadas.

A análise documental será utilizada para o aprofundamento do estudo, buscando identificar as características da Universidade Corporativa GOVBR, bem como a missão, visão e princípios da organização, estrutura tecnológica e planejamento de geração de conteúdo e formação de instrutores. Para o levantamento dos dados primários, inicialmente serão utilizados questionários fundamentados nos 10 princípios de Meister (1999) e nos quatro processos-chave do modelo de universidade corporativa de Castrillon (2019). Assim, será gerado um conjunto de questões para investigar a aderência da UC-GOVBR a este modelo e princípios. As questões, na sua maioria, terão opção de resposta com base na escala Likert, com cinco pontos: discordo totalmente, discordo, nem concordo nem discordo, concordo e concordo totalmente. O universo de respondentes deste questionário será uma amostra aleatória dos colaboradores da empresa GOVERNANÇABRASIL, que receberão um link para acesso ao Googleforms contendo todas as informações da pesquisa, o TCLE e o convite para participação voluntária e anônima.

Para uma segunda etapa de levantamento de dados, serão conduzidas entrevistas semiestruturadas, com vistas a validar os dados obtidos a partir do questionário. As entrevistas, segundo Yin (2015), são consideradas como um dos instrumentos de coleta de dados mais utilizados quando se trata de um estudo de caso, sendo semelhante a uma conversa guiada. As entrevistas estão planejadas para serem realizadas com os diretores, gestor e geradores de conteúdo da UC-GVBR. As entrevistas serão conduzidas com o uso da ferramenta Google Meet e,

Endereço: Avenida Guedner, 1610 - Bloco 07 - 5ª sala 60

Bairro: Jardim Aclimação

CEP: 87.050-390

UF: PR

Município: MARINGÁ

Telefone: (44)3027-6360

E-mail: cep@unicesumar.edu.br

UNIVERSIDADE CESUMAR - UNICESUMAR



Continuação do Parecer: 5.817.374

os colaboradores serão convidados a participar de forma voluntária, o agendamento da entrevista ocorrerá após a concordância do voluntário com o TCLE.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário:

Evidenciar a aderência dos processos da UC-GOVBR aos princípios e modelos de universidade corporativa identificados na literatura de Gestão do Conhecimento.

Objetivo Secundário:

Para se alcançar o objetivo geral desta pesquisa, faz-se necessário atingir os seguintes objetivos específicos:

1. Revisar a literatura sobre universidades corporativas à luz da gestão do conhecimento;
2. Identificar na literatura os princípios, processos e modelos de universidades corporativas;
3. Investigar os princípios e processos de universidade corporativa na UC-GOVBR;
4. Caracterizar a aderência dos processos da UC-GOVBR aos de uma universidade corporativa segundo a literatura de Gestão do Conhecimento.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos:

Os possíveis riscos ou desconfortos decorrentes da participação na pesquisa são: tempo da entrevista, cansaço, além do desconforto ao abordar determinado tema. Além destes, pondera-se que há riscos característicos dos meios eletrônicos, pois existem limitações que impedem os pesquisadores de assegurar a total confiabilidade e o potencial risco de violação de suas informações.

Benefícios:

O possível benefício decorrente da participação na pesquisa é de auxiliar na compreensão da aderência dos processos efetivos da Universidade Corporativa Govbr aos princípios e modelos teóricos de universidades corporativas, ajudando a entender as principais questões práticas relacionadas à sua implementação e gestão e, de forma mais ampla, a compreender melhor a gestão do conhecimento e as formas de implementação da educação e treinamento organizacional na empresa.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Trata-se de um projeto de pesquisa apresentado ao Programa de Graduação em Gestão do

Endereço: Avenida Guedner, 1610 - Bloco 07 - 5ª sala 60

Bairro: Jardim Aclimação

CEP: 87.050-390

UF: PR **Município:** MARINGÁ

Telefone: (44)3027-6360

E-mail: cep@unicesumar.edu.br

UNIVERSIDADE CESUMAR - UNICESUMAR



Continuação do Parecer: 5.817.374

Conhecimento nas Organizações (PPGGCO) nível de mestrado da Universidade Cesumar - Unicesumar que será realizado em duas etapas distintas: (a) pesquisa bibliográfica, que consiste em identificar na literatura as publicações a respeito de universidades corporativas; e (b) realização do estudo de caso único, a ser efetuado junto à empresa GOVERNANÇABRASIL S/A Tecnologia e Gestão em serviços (empresa privada de capital nacional), buscando assim um aprofundamento no contexto específico da Universidade Corporativa GOVBR.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

A documentação apresentada está em conformidade as normas do Sistema CEP/CONEP. Os documentos apresentados estão adequados e contém todos os itens recomendados pelo CEP e diretrizes vigentes.

Recomendações:

Não há recomendações.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Trata-se de um projeto de pesquisa apresentado ao Programa de Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações (PPGGCO) nível de mestrado da Universidade Cesumar - Unicesumar. Todos os cuidados éticos foram contemplados, não apresentando pendências, sendo assim, sou de parecer favorável a sua aprovação.

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_P ROJETO_2049288.pdf	28/11/2022 19:30:30		Aceito
Outros	CARTARESPOSTA.pdf	28/11/2022 16:50:36	SILVIO LUIS STROZZI	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Universidades_Corporativas_um_estudo _de_caso_na_UCGOVBR.pdf	28/11/2022 14:59:29	SILVIO LUIS STROZZI	Aceito
Outros	Instrumento_de_coleta_de_dados.pdf	28/11/2022 14:48:58	SILVIO LUIS STROZZI	Aceito
Cronograma	Cronograma.pdf	23/11/2022 15:28:39	SILVIO LUIS STROZZI	Aceito

Endereço: Avenida Guedner, 1610 - Bloco 07 - 5ª sala 60

Bairro: Jardim Aclimação

CEP: 87.050-390

UF: PR

Município: MARINGÁ

Telefone: (44)3027-6360

E-mail: cep@unicesumar.edu.br

**UNIVERSIDADE CESUMAR -
UNICESUMAR**



Continuação do Parecer: 5.817.374

Solicitação Assinada pelo Pesquisador Responsável	Oficio_de_Encaminhamento_ao_CEP.pdf	23/11/2022 15:28:19	SILVIO LUIS STROZZI	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_Termo_de_Consentimento_Livre_e_Esclarecido.pdf	16/11/2022 17:52:03	SILVIO LUIS STROZZI	Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto_assinada.pdf	16/11/2022 17:33:35	SILVIO LUIS STROZZI	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

MARINGA, 15 de Dezembro de 2022

Assinado por:
Sonia Maria Marques Gomes Bertolini
(Coordenador(a))

Endereço: Avenida Guedner, 1610 - Bloco 07 - 5ª sala 60

Bairro: Jardim Aclimação

CEP: 87.050-390

UF: PR

Município: MARINGA

Telefone: (44)3027-6360

E-mail: cep@unicesumar.edu.br

ANEXO C – ARTIGO DE REVISÃO

Universidades corporativas a partir de uma perspectiva bibliométrica

Silvio Luís Strozzi

Mestrando em Gestão do Conhecimento nas Organizações
UniCesumar - Maringá-PR
silvio.strozzi@gmail.com

Rejane Sartori

Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento
Docente do PPG em Gestão do Conhecimento –
UniCesumar.
rejane.sartori@unicesumar.edu.br

Recebido em: 03/11/2022
Aceito em: 30/03/2023

Resumo

O conhecimento é considerado um capital organizacional, e nesse sentido, as organizações investem cada vez mais em capacitação para possibilitar a formação continuada de suas equipes, com vistas a gerar vantagem competitiva. As universidades corporativas permitem às organizações a manutenção dessas capacitações, com temáticas vinculadas à visão, missão e propósito da organização. Nesse contexto, este estudo busca mapear e analisar a produção científica sobre universidades corporativas e sua relação com a gestão do conhecimento e a inovação. É uma pesquisa bibliográfica, de caráter exploratório e abordagem quantitativa, elaborada a partir de uma análise bibliométrica. O método utilizado foi o da Teoria do Enfoque Meta Analítico Consolidado. A pesquisa foi realizada nas bases de dados *Web of Science*, *Scopus* e *Dimensions*. Os resultados evidenciam uma ligação entre o tema universidade corporativa, gestão do conhecimento e inovação. Constata-se a existência de um reduzido portfólio de publicações científicas sobre o tema, o que demanda pesquisas na área.

Palavras-chave: Educação Corporativa. Gestão do Conhecimento. Universidade Corporativa.

Corporate universities from a bibliometric perspective

Abstract

Knowledge is considered an organizational capital, and in this sense, organizations increasingly invest in training to enable the continued training of their teams, with a view to generating competitive advantage. Corporate universities allow organizations to maintain these capabilities, with themes linked to the organization's vision, mission and purpose. In this context, this study aims to map and analyze the scientific production on corporate



universities and its relationship with knowledge management and innovation. It is bibliographic research, of exploratory character and quantitative approach, elaborated from a bibliometric analysis. The method used was the Consolidated Meta-Analytical Focus Theory. The research was carried out in the Web of Science, Scopus, and Dimensions databases. The results show a connection between the corporate university theme, knowledge management, and innovation. There is a reduced portfolio of scientific publications on the subject, which demands research in the area.

Keywords: Corporate education. Knowledge management. Corporate University.

1 INTRODUÇÃO

A corrida por inovação nas organizações, que as obriga a fazer diferente, mais rápido, mais barato e com qualidade para se manterem competitivas no mercado na Era do conhecimento, tem levado um número cada vez maior de empresas a investir na formação de suas equipes, adotando o conhecimento como fator produtivo estratégico que fundamenta as habilidades e competências como recursos intangíveis que propiciam a criação de vantagens competitivas (CAPIELLO; PEDRINI, 2013).

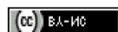
Para manter a contínua capacitação das equipes, muitas empresas criaram uma gama de sistemas para permitir um ambiente interno de disseminação de conhecimento organizacional, formando um desejo estável entre os funcionários para desenvolver e adquirir novos conhecimentos sobre novas tecnologias (GRIGORIEVNA *et al.*, 2021). Entre estes sistemas encontra-se a universidade corporativa, cujo foco é “realizar a inovação orientada pelo conhecimento que está acontecendo em todo lugar, dentro e entre as organizações” (RADEMAKERS, 2005, p.133).

A universidade corporativa caracteriza-se por um misto de treinamento e desenvolvimento, aplicando educação formal e práticas de educação à distância em programas de capacitação orientados para o desenvolvimento da visão estratégica da empresa, gerando inovação e privilegiando os objetivos organizacionais, permitindo o acesso contínuo dos colaboradores aos conteúdos educacionais (ALPERSTEDT, 2001; BRANDÃO, 2006). Como força geradora da inovação do conhecimento, a universidade corporativa atua desenvolvendo o capital humano de todos os colaboradores, com processos contínuos, estruturados e orientados para a transferência, troca e criação de conhecimento organizacional, promovendo a mudança estratégica (RADEMAKERS, 2005; SCARSO, 2017). Esta capacidade de alavancar e renovar continuamente o conhecimento leva vários autores a considerarem as universidades corporativas como ferramentas da gestão do conhecimento, que permitem gerenciar esse relevante recurso para as organizações e conduzir os processos de inovação baseados no conhecimento dispersos dentro da organização (RADEMAKERS, 2005; DA COSTA; OLIVEIRA; DE SOUZA, 2011; SCARSO, 2017).

Assim sendo, diante da importância das universidades corporativas para a manutenção contínua do aprendizado das equipes (CORREA *et al.*, 2020; SCARSO, 2017; RYAN; PRINCE; TURNER, 2015), este estudo foi delineado para responder as seguintes questões: Como se apresenta a produção científica sobre universidade corporativa? Quais são os temas de estudos sobre universidades corporativas em produções científicas?

Nesse contexto, este estudo tem como objetivo mapear e analisar a produção científica sobre universidades corporativas e sua relação com a gestão do conhecimento e a inovação, a fim de compreender como a comunidade científica apresenta esse tema.

Este artigo encontra-se estruturado em cinco seções. Após esta seção introdutória, a seção seguinte contém considerações gerais sobre universidades corporativas. Na terceira seção



são descritos os procedimentos metodológicos empregados no estudo e na quarta são apresentados os resultados obtidos, seguidos de discussão. Por fim, na quinta seção são expostas as considerações finais deste estudo, seguidas das referências.

2 UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

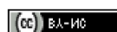
A iniciativa das empresas de buscar capacitar seus funcionários remonta à época da revolução industrial, em fins do século XIX, quando surgiu a necessidade de treinamento dos trabalhadores para que realizassem atividades nas fábricas. Assim, foi a partir da industrialização que muitas organizações criaram seus departamentos de treinamento. No Brasil, eles tiveram origem com as estradas de ferro (CASTRO; EBOLI, 2013).

A partir da década de 1970, o treinamento operacional passou a valorizar profissionais alinhados com a estratégia empresarial, desenvolvendo capacidades, habilidades e atitudes de natureza tática e estratégica (FILATRO *et al.*, 2019). Os centros de treinamento e desenvolvimento evoluíram, passando a patrocinar eventos de capacitação integrados com a estratégia de negócios da organização, com a gestão do conhecimento e com a gestão de competências, criando um diferencial para gerar vantagem competitiva. Estes projetos de capacitação focados em conteúdos organizacionais definiram a educação corporativa, caracterizada por sua vinculação estratégica com a vida da empresa (CASTRO; EBOLI, 2013; ESTEVES; MEIRINHO, 2015; ILYAS, 2017).

Educação corporativa, centros de treinamento, treinamento e desenvolvimento, academia, fundação, instituto de aprendizagem, desenvolvimento de pessoas, universidade corporativa (RADEMAKERS, 2005; CAPIELLO; PEDRINI, 2013; FREIRE *et al.*, 2016; ILYAS, 2017), são diferentes nomes aplicados ao setor de capacitação de pessoas das organizações. Cada qual adaptado à realidade e às necessidades distintas da organização. O que diferencia uma universidade corporativa dentre os modelos de capacitação é que seu principal objetivo é desenvolver e instalar as competências empresariais e humanas consideradas essenciais para a viabilização do negócio da organização (TRINTA; OLIVEIRA; VILAS BOAS, 2006). Para desenvolver estas competências, as universidades corporativas “fazem uso de uma mistura de métodos de ensino/aprendizagem, que vão desde as tradicionais interações aluno-professor até as inovadoras que incluem tecnologias de aprendizagem presenciais e online” (SCARSO, 2017, p.2).

Diversas são as propostas de definição de universidade corporativa, que mudam significativamente de uma para outra, inexistindo uma definição única (SCARSO, 2017). Meister (1998, sp.) define universidade corporativa como “guarda-chuva estratégico centralizado para a educação e desenvolvimento de funcionários e membros da cadeia de valor, como clientes, fornecedores e revendedores”. Essa definição traz a visão de que a educação corporativa atua dentro da organização para os colaboradores e no mercado para os *stakeholders*. Para Rademakers (2005, p.133), as universidades corporativas são “formas institucionalizadas de processos contínuos, estruturais e estrategicamente orientados de transferência de conhecimento, troca e criação dentro e entre organizações”.

Para atender suas necessidades de treinamento, as organizações adotaram um “modelo de universidade corporativa que agrega valor ao negócio em termos de receita e lucro, melhoria na retenção de clientes, melhoria na produtividade dos funcionários, redução de custos e retenção de funcionários talentosos” (ILYAS, 2017, p.85). A meta central de uma universidade corporativa é gerar ganhos de produtividade e aumentar a competitividade da empresa, criando um diferencial de mercado que possa ser atualizado constantemente e que permita a perpetuação da organização. Como regra geral, só se deve disponibilizar capacitações ou outra solução de aprendizagem se existirem possibilidades reais deste conhecimento ser usado no trabalho ou ter impacto direto nos negócios, ou seja, é preciso identificar o uso do conhecimento que será transmitido para validar o investimento em sua transmissão (CASTRO; EBOLI, 2013).



Assim, a universidade corporativa pode ser entendida como um sistema de educação corporativa (muitas vezes sem local físico), composto por um conjunto de ferramentas, métodos, estratégias e conteúdos educacionais que buscam a qualificação profissional da equipe em conformidade com as necessidades do contexto organizacional. Tem como objetivo desenvolver habilidades e competências necessárias para o desempenho da atividade e manter o desenvolvimento crescente do colaborador, suprimindo eventuais falhas que teve durante sua formação fora da organização (NASCIMENTO, 2019). Com a rápida evolução de soluções digitais e os impactos da pandemia na aceleração do teletrabalho, cada vez mais as estruturas das universidades corporativas serão virtualizadas, operando em um misto de ensino síncrono e assíncrono com um menor volume de eventos presenciais.

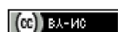
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este é um estudo bibliográfico, de caráter exploratório e com abordagem quantitativa, elaborado a partir de uma análise bibliométrica. O método utilizado é o da Teoria do Enfoque Meta Analítico Consolidado (Temac), proposto por Mariano e Rocha (2017). O Temac é um método de revisão sistemática integrador, fundamentado nos princípios e leis bibliométricas, que visa identificar, interrelacionar e apresentar a literatura científica mais relevante a respeito de um tema. O método é composto de três etapas: preparação da pesquisa, apresentação e interrelação dos dados e detalhamento, modelo integrador e validação por evidência (MARIANO; ROCHA, 2017).

Na primeira etapa do método, preparação da pesquisa, são definidas as palavras-chave, as *strings* de pesquisa, o espaço temporal da pesquisa, as bases de dados que serão pesquisadas e as áreas de conhecimento pertinentes ao estudo. Na segunda etapa, apresentação e interrelação dos dados, cabe ao pesquisador selecionar as opções de apresentação e análise de resultados que sejam mais adequadas para sua pesquisa. Algumas análises frequentes nos estudos que utilizam o Temac são: análise das revistas com maior relevância e que mais publicam sobre o tema, evolução das publicações por ano, trabalhos mais citados, autores, países e universidades que mais publicam sobre o tema, conferências que mais contribuíram para as discussões do assunto, agências que mais financiam pesquisas no tema, áreas do conhecimento que mais publicaram e frequência de palavras-chave. Cada um destes fatores de análise é pautado em um princípio ou lei bibliométrica (MARIANO; ROCHA, 2017).

Na terceira e última etapa, detalhamento, modelo integrador e validação por evidências, aprofunda-se a análise dos resultados apurados nas etapas anteriores, permitindo compreender melhor o tema estudado, bem como selecionam-se os autores que devem estar presentes na revisão, as principais abordagens, as linhas de pesquisa mais utilizadas e a validação do modelo via evidências por meio da comparação dos resultados obtidos das diversas fontes utilizadas. Assim, nesta última etapa são empregados índices bibliométricos que identificam as relações entre autores, referências e países na literatura, como cocitação, *coupling*, coautoria, assim como a coocorrência e frequência de palavras-chave, que estabelece as principais linhas de pesquisa por meio do aparecimento de palavras-chaves (Lei de Zipf). Finalmente, o pesquisador deve realizar uma catalogação pessoal dos trabalhos visando encontrar similaridades apontadas nas análises bibliométricas anteriores e gerar um inventário em uma planilha, apresentando os resultados encontrados (MARIANO; ROCHA, 2017).

Assim, seguindo o Temac, para estabelecer a palavra-chave que melhor represente a pesquisa sobre o tema, efetuou-se uma busca exploratória na base de dados Google Acadêmico, utilizando as palavras-chave “universidade corporativa” e “gestão do conhecimento”. A opção por esta base de dados nesta fase da pesquisa baseou-se no posicionamento de Mariano e Rocha (2017, p. 430): o Google Acadêmico é “uma base de dados com indexação livre a partir de publicações realizadas em periódicos on-line multilíngues. É multidisciplinar, contemplando



Artigos de revisão

livros, artigos, ensaios, resumos ou qualquer registro catalogado em repositório, blogs, site de internet entre outros". A partir da leitura de oito artigos, escolhidos pela conveniência dos pesquisadores, foram analisadas as palavras-chave mais frequentes nessas publicações e então selecionadas quatro para esta pesquisa: *Knowledge management*, *corporate university*, *corporate education* e *innovation management*.

Seguindo o método, optou-se por realizar a pesquisa nas bases de dados *Web of Science*, *Scopus* e *Dimensions*. Além de renomadas e reconhecidas, estas bases têm a conveniência de gerarem dados para alimentação do software VOSViewer. Por sua vez, para uma melhor visualização da produção acadêmica ao longo do tempo, optou-se por não utilizar recorte temporal, e por se tratar de um estudo multidisciplinar, não houve seleção de área de conhecimento. As buscas foram realizadas em 27 de abril de 2022. Frente as opções de busca distintas em cada base de dados, foram utilizados os campos descritos no Quadro 1.

Quadro 1 - Campos de busca.

Base de dados	Campos de busca
<i>Dimensions</i>	<i>Title and Abstract</i>
<i>Scopus</i>	<i>Article Title, Abstract and keywords</i>
<i>Web of Science</i>	<i>Topic (Searches title, abstract, author keywords, and Keywords plus)</i>

Fonte: elaborado pelos autores.

No Quadro 2 estão demonstrados os resultados das buscas nas bases de dados citadas. Os 139 artigos localizados estão distribuídos por base de dados, campos de busca e *strings* de busca.

Quadro 2 - Resultado das buscas por base de dados, campos e *strings* de busca.

Base	Campos de busca	Strings de busca	Resultados
Dimensions	Title and Abstract	"Knowledge management" and "corporate university"	47
		"Knowledge management" and "corporate education"	8
		"Innovation management" and "corporate education"	0
		"Innovation management" and "corporate university"	2
Scopus	Article Title, Abstract and Keywords	"Knowledge management" and "corporate university"	40
		"Knowledge management" and "corporate education"	14
		"Innovation management" and "corporate education"	0
		"Innovation management" and "corporate university"	3
Web of Science	Topic	"Knowledge management" and "corporate university"	13
		"Knowledge management" and "corporate education"	8
		"Innovation management" and "corporate education"	2
		"Innovation management" and "corporate university"	2
Total			139

Fonte: elaborado pelos autores.

Concluída a etapa de busca pelos artigos, iniciou-se a filtragem dos documentos quanto à redundância, a partir da importação dos dados obtidos para o software *Mendeley Reference Manager*. Foram localizados e excluídos 47 artigos duplicados, ficando o inventário composto por 92 publicações.

Para medir a frequência das palavras-chave foi utilizado o software *TagCrowd*, e para tanto, foram inseridos na ferramenta o conteúdo do título do artigo, do *abstract* e das palavras-chave dos 92 documentos que compõem o inventário desta pesquisa.



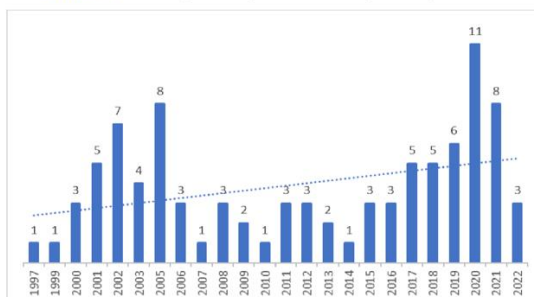
Assim, na seção seguinte apresentam-se os resultados da segunda e terceira etapa do método Temac, respectivamente apresentação e interrelação de dados e detalhamento, modelo integrador e validação por evidências.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para a apresentação e interrelação de dados, foram empregadas as alternativas mais recorrentes nas pesquisas de enfoque meta-analítico, *i.e.*, a evolução das publicações ao longo do tempo, autores, países e revistas que mais publicam sobre o tema, publicações mais citadas e frequência de palavras-chave.

Em relação à evolução dos estudos sobre o tema, observa-se no Gráfico 1 que as primeiras publicações ocorreram a partir do ano de 1997, sendo que o maior volume foi em 2020.

Gráfico 1 - Evolução da quantidade de publicações.



Fonte: elaborado pelos autores.

O artigo mais antigo localizado na pesquisa foi *Adult IT Programs: a discourse on pedagogy strategy and the internet*, de autoria de Maule William, publicado no *Internet Research* em 1997. Nesse artigo os autores discutem estratégias para implementar currículos modernos de gestão do conhecimento em programas acadêmicos para profissionais adultos.

A evolução das publicações apresentada no Gráfico 1 demonstra uma não linearidade de crescimento, pois ocorrem oscilações entre o número de publicações por ano. Observa-se, porém, que há uma propensão de crescimento, demonstrada pela linha de tendência (pontilhada). Tal situação permite deduzir que existe uma inclinação para a continuidade de pesquisas relacionadas ao tema. O número de 92 publicações localizadas pode ser considerado extremamente reduzido, frente ao período de 25 anos de publicações sobre o tema. Registra-se uma carência ainda maior de materiais se for considerado que a educação corporativa e sua subdivisão, a universidade corporativa, pretendem “preencher a lacuna deixada pelo Estado na educação tradicional” (ESTEVES; MEIRIÑO, 2015, p.11). Assim, entende-se que o baixo volume de publicações leva a crer ser necessário uma maior aproximação de pesquisadores e organizações para sanar este *gap* entre o volume real de estudos e o necessário para, efetivamente, preencher esta lacuna considerada relevante para o segmento organizacional.

Analisando os 92 artigos que compõem o inventário desta pesquisa, foram identificados 180 pesquisadores. Agrupando a produção científica de cada autor quantitativamente, é possível identificar os mais produtivos em termos de publicações, como mostrado no Quadro 3.

Artigos de revisão

Quadro 3 - Publicações por autor.

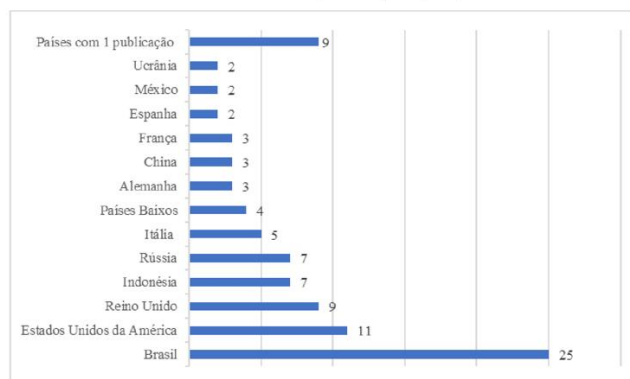
Autor	Quantidade de publicações	Autor	Quantidade de publicações
Christopher Prince	5	Valery Nikolaevich Golubkin	2
Graham Beaver	3	Sergey O. Kalendzhyan	2
Yunqi Chen	3	Lyudmila. P. Kleeva	2
Patrícia de Sá Freire	3	Maria Inês Tomaél	2
Mickaël Gardoni	3	Qingguo Zhai	2
Yusen Xu	3	Atsutoshi Oshima	2
Louis Rhéaume	3	Gertrudes Dandolini	2
Fabiana Borelli Amorim	2	Autores com uma publicação	164
Richard Dealtry	2		

Fonte: elaborado pelos autores.

Um único autor, Christopher Prince, participou da publicação de cinco artigos, sendo responsável por 5,4% do total de publicações analisadas. Seis autores colaboraram, individualmente, em três artigos, representando 3,3% no total de publicações analisadas. Outros nove pesquisadores atuaram, cada um, em dois artigos, representando uma participação individual de 2,2% sobre o total de publicações. Do conjunto de autores identificados na pesquisa (180), 164 autores, representando 91% do total, participaram de apenas uma única publicação. Segundo Correa *et al.* (2020), a identificação dos autores com maior volume de publicações torna-se significativa por sugerir os contornos da temática pesquisada e pode ser fonte relevante para iniciantes neste campo de pesquisa.

O inventário de publicações aponta que periódicos de 21 países, de quatro continentes, publicaram sobre o tema desta pesquisa entre os anos de 1997 e 2022. O Gráfico 2 apresenta a distribuição de publicações por país. O país com mais publicações sobre o tema é o Brasil, com 25, representando 27% de artigos do inventário. Logo após estão os Estados Unidos da América, com 12%, seguido de Reino Unido, com 10%. Chama a atenção o volume de publicações de Indonésia e Rússia, que juntas acumulam 16% dos estudos sobre o tema.

Gráfico 2 - Número de publicações por país.



Fonte: elaborado pelos autores.



Artigos de revisão

Na análise de publicações por periódico, o inventário aponta para publicações em 62 periódicos, como demonstrado no Quadro 4. Pode-se observar uma predominância do *Journal of Workplace Learning*, com 11 publicações, totalizando 12% do volume de trabalhos catalogados. A concentração das publicações nas áreas de aprendizado e ambientes de aprendizado justifica o grande volume de publicações sobre o tema universidades corporativas nesse *Journal*. Em sua pesquisa bibliográfica, Huang e Liew (2021, s.p.) citam que:

JWL é uma revista internacional com crescente influência sobre a pesquisa de aprendizagem no local de trabalho. Os principais artigos da JWL se concentraram em atividades de aprendizado e ambientes de aprendizado, com artigos de autoria única e múltipla distribuídos uniformemente. A influência de JWL é bem evidenciada por citações de mais de seis continentes.

Quadro 4 - Periódicos que mais publicaram sobre o tema.

Periódico	Quantidade de publicações
<i>Journal of Workplace Learning</i>	11
Revista <i>Espacios</i>	4
<i>Industry and Higher Education</i>	2
<i>International Journal on Interactive Design and Manufacturing</i>	2
<i>Journal of Knowledge Management</i>	2
<i>Management of the Personnel and Intellectual Resources in Russia</i>	2
Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação	2
<i>Strategic Change</i>	2
Periódicos com uma publicação	54

Fonte: elaborado pelos autores.

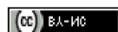
Em segundo lugar no volume de publicações está a Revista *Espacios*, uma publicação sul-americana com sede na Venezuela. Outros 54 periódicos estão representados no inventário com uma única publicação cada. Constam ainda deste inventário 11 publicações de conferências e fóruns americanos e europeus. Cada conferência colaborou com uma única publicação, e por este fato, não existe destaque a nenhuma delas.

No processo de avaliação de redundância dos artigos constantes do inventário, observou-se incoerência nos totais de citações atribuídas a cada artigo apresentado nas diferentes bases de pesquisa. Buscando equalizar estes números, foi utilizada como fonte única do número de citações os resultados apresentados no Google Acadêmico. A pesquisa foi realizada em 19 de maio de 2022.

O Quadro 5 apresenta os 20 artigos mais citados, totalizando 1.679 citações, que correspondem a 87% do total de citações dos artigos constantes do inventário. Segundo o método Temac, “as citações atribuem aos documentos importância à medida que são citados por outros autores, e a Lei de 80/20 pode ser adaptada para encontrar os 20% dos documentos que equivalem a 80% das citações” (MARIANO; ROCHA, 2017, p. 437).

Quadro 5 - Publicações com maior número de citações.

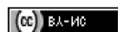
Periódico	Autor	Ano	Título	Citações
<i>Journal of Knowledge Management</i>	Dove, R.	1999	<i>Knowledge management, response ability, and the agile enterprise</i>	482



Artigos de revisão

<i>Journal of Workplace Learning</i>	Rademakers, M.	2005	<i>Corporate universities: driving force of knowledge innovation</i>	190
<i>SPE Journal</i>	Kulkarni, K. N.; Datta-Gupta, A.; Vasco, D. W.	2001	<i>A streamline approach for integrating transient pressure data into high resolution reservoir models</i>	134
<i>Journal of Management Development</i>	Prince, C.; Stewart, J.	2002	<i>Corporate universities – an analytical framework</i>	115
<i>Journal of Workplace Learning</i>	Zuber-Skerritt, O.	2005	<i>A model of values and actions for personal knowledge management</i>	113
<i>Journal of Workplace Learning</i>	Smith, E. A.	2005	<i>Communities of competence: new resources in the workplace</i>	102
<i>Journal of European Industrial Training</i>	Jansink, F.; Kwakman, K.; Streumer, J.	2005	<i>The knowledge-productive corporate university</i>	71
<i>Journal of Workplace Learning</i>	Visscher, K.	2006	<i>Capturing the competence of management consulting work</i>	62
<i>Integrated Series in Information Systems</i>	Baets, W. R. J.; Van der Linden, G.	2003	<i>Virtual corporate universities: a matrix of knowledge and learning for the new digital dawn</i>	60
Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação	Amorim, F. B.; Tomaél, M. I.	2011	Gestão da informação e gestão do conhecimento na prática organizacional: estudos de casos	55
<i>Economics of Science, Technology and Innovation</i>	Dierkes, M.	2001	<i>Visions, technology, and organizational knowledge</i>	49
<i>The Internet and Higher Education</i>	Crocetti, C.	2001	<i>Corporate learning: a knowledge management perspective</i>	47
<i>Journal of Workplace Learning</i>	Rhéaume, L.; Gardoni, M.	2015	<i>The challenges facing corporate universities in dealing with open innovation</i>	45
<i>Strategic Change</i>	Prince, C.; Beaver, G.	2001	<i>Facilitating organizational change: the role and development of the corporate university</i>	35
<i>International Journal on Interactive Design and Manufacturing</i>	Rhéaume, L.; Gardoni, M.	2016	<i>Strategy-making for innovation management and the development of corporate universities</i>	32
<i>Advanced Education</i>	Lytovchenko, I.	2016	<i>Corporate university as a form of employee training and development in american companies</i>	31
<i>Strategic Change</i>	Watling, D.; Prince, C.; Beaver, G.	2003	<i>University business schools 2 business: the changing dynamics of the corporate education market</i>	28
<i>Journal of Workplace Learning</i>	Dealtry, R.	2017	<i>Case research into corporate university developments</i>	28

Fonte: elaborado pelos autores.



Artigos de revisão

technology - validam as principais definições e motivos de criação de universidades corporativas nas organizações, indicando que as pesquisas tratam o assunto do desenvolvimento dessas universidades com foco em aprendizagem de negócios, tecnologia e recursos estratégicos. A Figura 1 permite ainda identificar a co-ocorrência e a frequência das palavras mais utilizadas no título, nas palavras-chave e no *abstract* das 92 publicações que compõem o inventário deste estudo. A apresentação destes grupos de palavras leva à compreensão dos termos e assuntos que estão gravitando em torno do assunto pesquisado nas publicações apuradas no inventário.

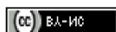
Para efetuar o processo de catalogação pessoal dos trabalhos objetivando identificar as similaridades encontradas nas análises bibliométricas e então gerar um inventário em uma planilha com os resultados encontrados, como indica a terceira etapa do método Temac, foram considerados apenas artigos com acesso livre ao conteúdo completo, sendo então eliminados 59 artigos. Outros 12 artigos foram eliminados na análise do conteúdo pela leitura do resumo ou, até mesmo, pela leitura completa, por não apresentar aderência ao tema deste estudo. Assim, no Quadro 6 apresenta-se o inventário final desta pesquisa, *i.e.*, os 21 artigos selecionados para leitura completa.

Quadro 6 - Inventário final da pesquisa.

Periódico	Autor e ano	Título e número de citações	País	Tipo de estudo	Resultados do estudo
<i>Journal of Workplace Learning</i>	Rademakers, M. (2005)	<i>Corporate universities: driving force of knowledge innovation</i> (190)	Países Baixos	Revisão teórica	Demonstra que as universidades corporativas evoluíram como uma resposta ao desafio de competir em uma economia baseada no conhecimento.
Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação	Amorim, F. B.; Tomaél, M. I. (2011)	Gestão da informação e gestão do conhecimento na prática organizacional: análise de estudos de casos (55)	Brasil	Revisão bibliográfica	Demonstra a adoção de várias práticas de gestão, como lista de discussões, universidade corporativa, compartilhamento de conhecimento e experiências, que em alguns casos culminaram na gestão do conhecimento.
<i>Journal of Workplace Learning</i>	Rhéaume, L.; Gardoni, M. (2015)	<i>The challenges facing corporate universities in dealing with open innovation</i> (45)	França	Revisão teórica	Vincula o desenvolvimento de universidades corporativas com a abordagem de inovação aberta.
<i>International Journal on Interactive Design and Manufacturing</i>	Rhéaume, L.; Gardoni, M. (2016)	<i>Strategy-making for innovation management and the development of corporate universities</i> (32)	França	Revisão teórica	Demonstra que a universidade corporativa pode se tornar mais uma ferramenta estratégica de gestão do conhecimento influente somente se recursos suficientes forem dedicados ao seu desenvolvimento e os gestores adotarem uma

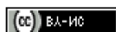
Artigos de revisão

					perspectiva de longo prazo.
Advanced Education	Lytovchenko, I. (2016)	<i>Corporate university as a form of employee training and development in American companies</i> (32)	Ucrânia	Síntese sistêmico-funcional	Demonstra a universidade corporativa como uma forma avançada de organização de formação, que surgiu em resposta aos desafios da sociedade da informação e da economia global.
Tertiary Education and Management	Cappiello, G.; Pedrini, G.; (2017)	<i>The performance evaluation of corporate universities</i> (29)	Itália	Pesquisa de campo com 32 empresas que possuem ou dizem possuir universidade corporativa	Demonstra que uma estrutura adequada para a avaliação do desempenho da universidade corporativa precisa distinguir entre os diferentes tipos de universidades corporativas que realmente existem de acordo com sua missão e grau de abertura ao ambiente externo.
Navus	Silva, T. C.; Burger, F. (2018)	Aprendizagem organizacional e inovação: contribuições da Gestão do Conhecimento para propulsionar um ambiente corporativo focado em aprendizagem e inovação (26)	Brasil	Revisão bibliométrica	Aponta que há ainda organizações que não evidenciam o conhecimento como condição <i>sine qua non</i> em suas estratégias, ou ainda, aquelas organizações que até incluem em seu rol de estratégias o construto, mas não conseguem viabilizar sua aplicabilidade no cotidiano corporativo.
Journal of Knowledge Management	Chen, Y.; Xu, Y.; Zhai, Q. (2019)	<i>The knowledge management functions of corporate university and their evolution: case studies of two chinese corporate universities</i> (24)	China	Estudo de caso em duas empresas	Demonstra que as funções de gestão do conhecimento das universidades corporativas englobam transferência de conhecimento, criação de conhecimento e serviços de conhecimento para o intraempreendedorismo.
Journal of Workplace Learning	Patrucco, A. S.; Pellizzoni, E.; Buganza, T.	<i>The design process of corporate universities: a</i>	Itália	Estudo de caso em duas empresas	Demonstra que o processo de definição da universidade corporativa pode ser dividido em duas



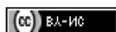
Artigos de revisão

	(2017)	<i>stakeholder approach</i> (20)			etapas, desenvolvimento e gestão, com funções específicas atribuídas às diferentes atividades, e essa alocação representa um pré-requisito para o sucesso do projeto.
Revista de Administração Mackenzie	Vergara, S. L.; Ramos, D. R. M. (2002)	Motivos para a criação de universidades corporativas: estudo de casos	Brasil	Estudo de caso em cinco empresas	Apresenta os motivos pelos quais foram criadas universidades corporativas em cinco empresas líderes em seus ramos de negócio e as formas de atuação dessas universidades, demonstrando uma integração das universidades corporativas com as práticas de gestão por competências e gestão do conhecimento.
<i>Management Science Letters</i>	Ghomi H.; Barzinpour, F. (2018)	<i>Identifying the success factors of knowledge management tools in research projects (Case study: A corporate university)</i> (17)	Irã	Pesquisa de campo com 147 professores	Apresenta os principais fatores para o sucesso do uso de ferramentas de gestão do conhecimento na universidade corporativa estudada: motivação da equipe, recursos e gestão de recursos humanos. Entende os três como humano-motivacionais por natureza, e estão relacionados ao empoderamento dos funcionários.
Espacios	Silva, T. C.; Sá Freire, P. (2017)	Universidade corporativa em rede: diretrizes que devem ser gerenciadas para a implantação do modelo (10)	Brasil	Pesquisa qualitativa	Demonstra que as maiores dificuldades de se implantar a universidade corporativa relacionam-se às práticas engessadas e não estruturadas de gestão do conhecimento e a falta de reconhecimento dos <i>stakeholders</i> .
Revista de Administração da UFSM	Moscardini, T.; Klein, A. Z. (2015)	Estratégias de educação corporativa e suas relações com os diferentes níveis de aprendizagem organizacional (10)	Brasil	Teórico	Propõe um <i>framework</i> que possibilita retratar como as estratégias de educação corporativa contribuem para a aprendizagem organizacional e como podem ser atreladas a



Artigos de revisão

					cada um dos níveis de aprendizagem.
<i>Vision de Futuro</i>	Castrillon, M. A. G. (2019)	<i>Propuesta de modelo de universidad corporativa</i> (4)	Argentina	Revisão teórica	Propõe um modelo de universidade corporativa que mostra a relação entre quatro processos chave da universidade corporativa: gestão e comprometimento da alta administração; gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional; gestão humana; e tecnologias de gestão do conhecimento.
<i>Linguistics and Culture Review</i>	Grigorievna, B. T.; et al (2021)	<i>Development of a corporate university institution: strategic initiatives</i> (4)	Rússia	Pesquisa bibliográfica	Fornecer um roteiro com seis iniciativas estratégicas para o desenvolvimento do sistema de universidades corporativas.
<i>International Journal of Innovation</i>	Costa, L. S.; Martins, D. A. (2018)	<i>Use of social media in the knowledge management process: applications and practices in organizations</i> (3)	Brasil	Revisão sistemática	Sintetiza as práticas de gestão do conhecimento utilizadas por organizações dentro do ambiente das redes sociais virtuais.
<i>Journal of Trade Development and Studies</i>	Rachman, N. M.; Hidayati, R. (2020)	<i>Mewujudkan SDM unggul di bidang perdagangan melalui corporate university</i> (3)	Indonésia	Revisão de literatura	Sugere cinco pilares para a ativação da universidade corporativa: percurso integrado de carreira; desenvolvimento do capital humano; gestão do conhecimento e inovação de aprendizagem; rede e parceria; e infraestrutura.
<i>International Journal of Innovation Education Research</i>	Silva, S. M. da; et al (2018)	<i>Purpose of the use of technologies in the contemporary models of corporate university</i> (1)	Brasil	Pesquisa exploratória descritiva por meio de uma revisão integrativa	Demonstra que as tecnologias de educação a distância, a mídia do conhecimento e as ferramentas de engenharia e gestão do conhecimento surgem como viabilizadores do propósito de criar tecnologias para gerar conhecimento compartilhado e de

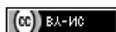


Artigos de revisão

					interação com os stakeholders.
Ensino em Re-Vista	Langhi, C.; Cordeiro, D. de S. (2021)	Relações entre gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e educação corporativa (0)	Brasil	Pesquisa bibliográfica	Demonstra que as dificuldades de regulamentação de cursos e emancipação de universidades corporativas se configuram como dificuldades à prática da educação corporativa, havendo ainda espaço para o surgimento de novas modalidades de ensino e de parcerias para a consecução da aprendizagem contínua nas empresas.
ATOZ - Novas Práticas em Informação e Conhecimento	Araújo, J. A. O.; Domingos, M. L. C. (2020)	Uma proposta de universidade corporativa pautada nos pilares educação corporativa, gestão do conhecimento e gestão da inovação (0)	Brasil	Revisão bibliográfica e entrevistas	Propõe alinhar a oferta de ações educacionais às estratégias da organização, proteger os conhecimentos já construídos e gerar oportunidades para a inovação nas empresas.
<i>International Conference on Information and Communication Technologies in Education, Research and Industrial Applications</i>	Kovaliuk, T.; Kibets, N. (2021)	<i>The concept of an innovative educational ecosystem of Ukraine in the context of the approach "Education 4.0 for Industry 4.0"</i> (0)	Ucrânia	Revisão teórica	Sugere a inserção das universidades em um sistema de colaboração, como descrito no modelo de hélice tripla, que transforma a universidade em um polo de negócios inovador. Este modelo é mostrado na implementação de uma universidade corporativa criada por uma empresa de tecnologia da informação.

Fonte: elaborado pelos autores.

Procedendo a análise das semelhanças dos artigos selecionados na pesquisa, validou-se a existência de fatores em comum, possibilitando a junção dos artigos em cinco grupos com abordagens similares: (a) resposta aos desafios da economia do conhecimento, sociedade da informação e globalização; (b) criação, compartilhamento e transferência de conhecimento; (c)



alinhamento das ações educacionais em um sistema colaborativo; (d) roteiros, iniciativas estratégicas, pilares e *framework*; e (e) práticas engessadas, não reconhecimento e falta de autonomia. A Figura 2 apresenta uma sistematização integrada dos temas apresentados nos artigos que compõem o inventário desta pesquisa.

Figura 2 - Mapa dos temas.



Fonte: elaborado pelos autores.

A visão agrupada dos temas presentes nos artigos selecionados para a pesquisa, apresentada na Figura 2, demonstra que o enfoque das universidades corporativas tem diferentes abordagens teóricas e o fator de sucesso é apresentado a partir de diversas variáveis.

Uma análise das publicações relacionadas no Quadro 6 mostra que dois artigos debatem sobre fatores que motivaram a evolução das universidades corporativas, apresentando a visão de que esta evolução ocorreu como resposta aos desafios impostos às organizações para competir na economia do conhecimento, sociedade da informação e globalização da economia.

Outros nove artigos trabalham com a universidade corporativa como prática e até mesmo como ferramenta da gestão do conhecimento. Entre outras ações, apresentam que as universidades corporativas englobam funções como criação, compartilhamento e transferência de conhecimento, tendo como fatores chave de seu desenvolvimento o comprometimento da alta gestão, perspectivas de longo prazo e disponibilização de recursos financeiros suficientes para sua operacionalização. Apresentam ainda que as tecnologias de educação a distância, unidas às ferramentas de gestão do conhecimento, viabilizam a criação de tecnologias de geração do conhecimento compartilhado. Um destes artigos destaca que, mesmo estando em uma sociedade do conhecimento, existem empresas que não evidenciam o conhecimento como fator de sucesso ou evidenciam e não viabilizam sua aplicação no dia a dia organizacional.

A premissa de que a universidade corporativa é geradora de inovação é tratada em três artigos. Seja com uma abordagem aberta ou a partir do alinhamento das ações educacionais, com as estratégias da organização, protegendo os conhecimentos construídos e gerando oportunidades para a inovação a partir de um sistema de colaboração, transformando a universidade corporativa em um polo de negócios inovador.

Cinco artigos trabalham com o tema do processo de definição, criação e avaliação das universidades corporativas, fornecendo roteiros, iniciativas estratégicas, pilares e até um *framework* para a implantação destas universidades.

Dois artigos apresentam as dificuldades encontradas para a implantação das universidades corporativas, apontando que as práticas engessadas e não estruturadas da gestão do conhecimento, a falta de reconhecimento dos *stakeholders*, a dificuldade na regulamentação dos cursos e a falta de autonomia das universidades corporativas são os principais fatores impeditivos de seu desenvolvimento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

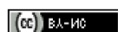
Esta pesquisa objetivou mapear e analisar a produção científica sobre universidade corporativa, utilizando o método da Temac. A busca foi efetuada nas bases de dados *Web of Science*, *Scopus* e *Dimensions*, sem impor recorte temporal. O levantamento bibliométrico apurou um total de 92 publicações, sendo que a aplicação deste volume de dados nos softwares de análise gerou retornos deficientes ou inconclusivos em algumas análises, ocasionando a necessidade de catalogação manual em alguns casos.

Os levantamentos e análises demonstraram uma forte ligação entre o tema universidade corporativa, gestão do conhecimento e inovação, com a construção de vantagens competitivas, indicando que a capacitação continuada das equipes é um caminho a ser trilhado pelas organizações que pretendem ser inovadoras para obterem destaque no mercado em que atuam.

Diante da importância do tema, a baixa produção científica localizada no levantamento bibliométrico aponta como premente a demanda por novas pesquisas na área, permitindo a continuidade das investigações acadêmicas a respeito das universidades corporativas e sua relação com a gestão do conhecimento. Frente ao exposto, sugere-se estudos posteriores que visem validar e até mesmo atualizar as publicações disponíveis.

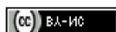
REFERÊNCIAS

- ALPERSTEDT, C. Universidades Corporativas: Discussão e Proposta de uma Definição. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 5, n. 3, p. 149-165, 2001. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000300008>.
- BRANDÃO, G. R. Gestão de pessoas e universidades corporativas: dois lados da mesma moeda? **RAE**, São Paulo, v. 46, n.2, p. 22-33, 2006. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902006000200003>.
- CAPPIELLO, G.; PEDRINI, G. Le corporate university italiane. **L'industria**, v. 34, n. 2, p. 295-328, 2013. <https://doi.org/10.1430/74111>.
- CASTRO, C. M.; EBOLI, M. Universidade Corporativa: gênese e questões críticas rumo à maturidade. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 53, n. 4, p. 408-414, 2013. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902013000400008>.
- CORREA, F. *et al.* Educação Corporativa: alicerces científicos de um recente campo de pesquisa. **International Journal of Knowledge Engineering and Management**, Florianópolis, v. 9, n. 25, p.144 - 164, 2020. <https://doi.org/10.17921/2447-8733.2020v21n3p270-276>.
- DA COSTA, V. C. F.; OLIVEIRA, J.; DE SOUZA, J. M. Conceptual model for corporate universities. In: **Encyclopedia of Knowledge Management**. IGI Global, 2011, p. 112-120.
- ESTEVES, L. P.; MEIRIÑO, M. J. A educação corporativa e a gestão do conhecimento. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 11., 2015. Disponível em https://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_042M.pdf. Acesso em: 25 jul. 2022.
- FILATRO, A. *et al.* **DI 4.0: inovação em educação corporativa**. São Paulo: Saraiva, 2019.



Artigos de revisão

- FREIRE, P. S. *et al.* Processo de implantação da Universidade Corporativa em Rede (UCR). **Revista Espacios**, v.37, n.23, p.E-2, 2016. Disponível em: <https://w.revistaespacios.com/a16v37n23/163723e2.html>. Acesso em: 25 jul. 2022.
- GRIGORIEVNA, B. T. *et al.* Development of a corporate university institution: strategic initiatives. **Linguistics and Culture Review**, v. 5, n. 1, p. 548-557, 2021. <https://doi.org/10.21744/lingcure.v5nS1.1439>.
- HUANG, L.; LIEW, H. A bibliometric overview of the Journal of Workplace Learning. **Journal of Workplace Learning**, v.33, n. 7, p. 547-560, 2021. <https://doi.org/10.1108/JWL-01-2021-0005>.
- ILYAS, M. Making of a Corporate University Model: Transition from Traditional Training to Learning Management System. **Journal of Education and Practice**, v. 8, n. 15, p. 85-90, 2017. Disponível em: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1143877.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2022.
- MEISTER, J. C. Ten steps to creating a corporate university. **Training & Development**, v. 52, n. 11, 1998, p. 38. Disponível em https://go.gale.com/ps/i.do?p=AONE&u=cesumar_br&id=GALE|A53392421&v=2.1&it=r&sid=googleScholar&asid=3e89391a. Acesso em: 15 jul. 2022.
- MARIANO, A. M.; ROCHA, M. S. Revisão da Literatura: Apresentação de uma Abordagem Integradora. In: AEDEM INTERNATIONAL CONFERENCE, 2017. Reggio di Calabria (Itália), p. 427-442, 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Ari-Mariano/publication/319547360_Revisao_da_Literatura_Apresentacao_de_uma_Abordagem_Integradora/links/59beb024aca272aff2dee36f/Revisao-da-Literatura-Apresentacao-de-uma-Abordagem-Integradora.pdf. Acesso em 05 jul. 2022.
- MARIANO, A. M.; CRUZ, R. G.; GAITÁN, J. A. Meta análises como instrumento de pesquisa: Uma revisão sistemática da bibliografia aplicada ao estudo das alianças estratégicas internacionais. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO-INOVAÇÃO COLABORATIVA E COMPETITIVIDADE, 2011. Ponta Grossa, 2011. Disponível em: https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/95086/meta_analise_como_instrumento_de_pesquisa_uma.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 25 jul. 2022.
- NASCIMENTO, C. A. Universidade Corporativa: técnicas e abordagens para a construção no universo corporativo brasileiro. **Revista Saberes Docentes**, Juína, v. 4, n. 7, p. 64-78, 2019. Disponível em: <http://www.revista.ajes.edu.br/index.php/rsd/article/view/195>. Acesso em: 15 jul.2022.
- RADEMAKERS, M. Corporate universities: driving force of knowledge innovation. **Journal of Workplace Learning**, v. 17, p. 130-136, 2005. <https://10.1108/13665620510574513>
- RYAN, L.; PRINCE, C.; TURNER, P. The changing and developing role of the corporate university post-millennium. **Industry and Higher Education**, v. 29, n. 3, p. 167-174, 2015. <https://doi.org/10.5367/ihe.2015.0256>
- SCARSO, E. Corporate universities as knowledge management tools. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 47, n. 4, p.538-554, 2017. <https://10.1108/VJIKMS-12-2016-0074>.



Artigos de revisão

TRINTA, Z. A.; OLIVEIRA, G. J.; VILAS BOAS, A. A. Universidade Corporativa: uma vantagem estratégica. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 3., 2006. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/698_Universidade%20Corporativa.pdf. Acesso em: 25 jul. 2022.

