



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”

FACULDADE DE CIÊNCIAS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA DO
DESENVOLVIMENTO E APRENDIZAGEM

TAÍS GRIJOTA SOUTO

Universidades Corporativas: conceitos, limites e tendências

Bauru – SP

2024

TAÍS GRIJOTA SOUTO

Universidades Corporativas: conceitos, limites e tendências

Dissertação apresentada como requisito à obtenção do título de Mestra à Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" - Programa de Pós-Graduação em Psicologia do Desenvolvimento e Aprendizagem, Faculdade de Ciências, sob orientação do Prof. Dr. Mário Lázaro Camargo.

Bauru – SP

2024

Souto, Tais Grijota

Universidades Corporativas : conceitos, limites
e tendências / Tais Grijota Souto. -- Bauru, 2024
99 p. : il., tabs.

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual
Paulista (UNESP), Faculdade de Ciências, Bauru
Orientador: Mário Lázaro Camargo

1. Universidade Corporativa. 2. Educação
Organizacional. 3. Treinamentos. 4. Desenvolvimento
Humano e Profissional. 5. Psicologia Organizacional
e do Trabalho. I. Título.

ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE TAIS GRIJOTA SOUTO, DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA DO DESENVOLVIMENTO E APRENDIZAGEM, DA FACULDADE DE CIÊNCIAS - CÂMPUS DE BAURU.

Aos 18 dias do mês de outubro do ano de 2024, às 09:00 horas, no(a) Google Meet, realizou-se a defesa de DISSERTAÇÃO DE MESTRADO de TAIS GRIJOTA SOUTO, intitulada **Universidades Corporativas: conceitos, limites e tendências**. A Comissão Examinadora foi constituída pelos seguintes membros: Prof. Dr. MARIO LAZARO CAMARGO (Orientador(a) - Participação Virtual) do(a) Departamento de Psicologia / Faculdade de Ciências Unesp Campus de Bauru, Profa. Dra. THAIS ZERBINI (Participação Virtual) do(a) Departamento de Psicologia / Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto (USP/Ribeirão Preto), Profa. Dra. MARIANNE RAMOS FEIJÓ (Participação Virtual) do(a) Departamento de Psicologia / Universidade Estadual Paulista. Após a exposição pela mestrande e arguição pelos membros da Comissão Examinadora que participaram do ato, de forma presencial e/ou virtual, a discente recebeu o conceito final **APROVADA**.

Nada mais havendo, foi lavrada a presente ata, que após lida e aprovada, foi assinada pelo(a) Presidente(a) da Comissão Examinadora.

A handwritten signature in purple ink, which appears to read "Mario Lazaro Camargo", is placed above the printed name.

Prof. Dr. MARIO LAZARO CAMARGO

SOUTO, Tais Grijota. **Universidades Corporativas: conceitos, limites e tendências.** 2024. 99p. Dissertação (Mestra em Psicologia – área de Desenvolvimento e Aprendizagem) – Universidade Estadual Paulista (UNESP), Faculdade de Ciências, Bauru, 2024.

RESUMO

A crescente competitividade no mercado exige que as organizações se atualizem constantemente com as tendências tecnológicas e busquem reduzir custos enquanto melhoram sua produtividade. Nesse contexto, as organizações, sejam de caráter privado, sejam públicas, têm investido cada vez mais no desenvolvimento humano e profissional de seus trabalhadores, reconhecendo o capital intelectual como uma vantagem competitiva crucial. A Gestão Estratégica de Pessoas, particularmente por meio de seu subsistema Treinamento, Desenvolvimento & Educação (TD&E), desempenha um papel essencial na emancipação e qualificação dos trabalhadores. Muitas organizações têm adotado universidades corporativas devido a busca por promover o desenvolvimento contínuo de competências de seus trabalhadores, alinhadas às necessidades do negócio e à dinâmica do mercado. Essas instituições internas de aprendizagem visam integrar o aprendizado contínuo à cultura e operações das organizações, garantindo sua adaptabilidade em um ambiente de negócios em constante evolução. A presente pesquisa, com uma abordagem qualitativa e caráter descritivo, buscou entender o conceito de Universidade Corporativa (UC), as principais práticas adotadas pelas organizações e os limites dessas instituições de aprendizagem. O objetivo foi identificar as tendências envolvidas nas UC e propor uma agenda para futuras investigações sobre o tema. No Estudo I, foi realizada uma revisão de literatura integrativa utilizando o descritor “Universidade Corporativa” nas bases de dados Spell, Scielo e Web of Science, abrangendo a produção nacional e internacional sem restrição de tempo. A pesquisa resultou na análise de 31 textos, que revelaram um dilema sobre a falta de consenso quanto ao conceito de UC, com as mesmas sendo descritas como novos centros de treinamento, ferramentas organizacionais, estratégicas e unidades de negócio. O Estudo I apresenta que, apesar do aumento das pesquisas sobre UC, ainda existem diferentes perspectivas e definições na literatura. É necessário investigar mais profundamente o papel das UC no atual contexto para aprimorar a definição e aplicação dessas instituições, contribuindo para os processos de ensino e aprendizagem nas organizações. No Estudo II, foi realizada uma pesquisa documental para entender como os programas das universidades corporativas selecionadas operavam e promoviam a socialização do conhecimento e o desenvolvimento profissional dos trabalhadores. A amostra incluiu seis organizações que forneceram acesso a materiais escritos e

plataformas *online* de suas UC. A análise revelou uma diversidade significativa de abordagens, métodos, tipos de conteúdo e públicos-alvo, com algumas práticas distantes dos conceitos teóricos de UC presentes na literatura. O Estudo II apresenta que as metodologias de ensino utilizadas são predominantemente passivas, o que limita a interação entre participantes e instrutores e pode reduzir tanto o engajamento quanto a aplicabilidade prática do aprendizado. Com base na literatura sobre a estrutura mínima necessária para uma UC, é fundamental que essas instituições promovam uma participação mais ativa e colaborativa dos participantes para maximizar a eficácia dos programas de aprendizagem.

Palavra-chave: Universidade Corporativa; Educação Organizacional; Treinamentos; Desenvolvimento Humano e Profissional; Psicologia Organizacional e do Trabalho.

ABSTRACT

Increasing market competitiveness requires organizations to constantly update themselves with technological trends and seek to reduce costs while improving their productivity. In this context, organizations, whether private or public, have increasingly invested in the human and professional development of their employees, recognizing intellectual capital as a crucial competitive advantage. Strategic Human Resources Management, particularly through its Training, Development & Education (TD&E) subsystem, plays an essential role in the emancipation and qualification of employees. Many organizations have adopted corporate universities justifying the search for promoting the continuous development of their employees' skills, aligned with business needs and market dynamics. These internal learning institutions aim to integrate continuous learning into the culture and operations of organizations, ensuring their adaptability in a constantly evolving business environment. This research, with a qualitative approach and descriptive character, sought to understand the concept of Corporate University (CU), the main practices adopted by organizations and the limits of these learning institutions. The objective was to identify the trends involved in CU and propose an agenda for future research on the subject. In Study I, an integrative literature review was conducted using the descriptor "Corporate University" in the Spell, Scielo and Web of Science databases, covering national and international production without time restrictions. The research resulted in the analysis of 31 texts, which revealed a dilemma regarding the lack of consensus regarding the concept of UC, with them being described as new training centers, organizational and strategic tools and business units. Study I concluded that, despite the increase in research on UC, there are still different perspectives and definitions in the literature. It is necessary to further investigate the role of UC in the modern context to improve the definition and application of these institutions, contributing to the teaching and learning processes in organizations. In Study II, a documentary research was conducted to understand how the programs of the selected corporate universities operated and promoted the socialization of knowledge and the professional development of workers. The sample included six organizations that provided access to written materials and online platforms of their UC. The analysis revealed a significant diversity of approaches, methods, types of content and target audiences, with some practices far removed from the theoretical concepts of

UC present in the literature. Study II concluded that the teaching methodologies used are predominantly passive, which limits the interaction between participants and instructors and can reduce both engagement and the practical applicability of learning. Based on the literature on the minimum structure required for a UC, it is essential that these institutions promote more active and collaborative participation of participants to maximize the effectiveness of learning programs.

Keyword: Corporate University; Organizational Education; Training; Human and Professional Development; Organizational and Work Psychology.

LISTA DE FIGURAS

Estudo 1 – Figura 1 - Fluxograma dos artigos selecionados para análise.....	29
--	-----------

LISTA DE TABELAS

Estudo 1 – Tabela 1 - Principais Resultados da Revisão de Literatura.....	30-39
Estudo 2 – Tabela 1 - Dinâmica de funcionamento das UC pesquisadas.....	69-72
Estudo 1 – Tabela 2 - Apresentação dos conceitos encontrados na revisão de literatura sobre UC.....	40-44
Estudo 2 – Tabela 2 - Propostas de TD&E ofertadas pelas UC.....	77
Estudo 2 – Tabela 3 - Sistemas de avaliação das UC pesquisadas.....	79
Estudo 2 – Tabela 4 - Definições de públicos e acessos ofertados pelas UC pesquisadas.....	82
Estudo 2 – Tabela 5 - Meios utilizados para avaliação do progresso dos trabalhadores nas UC pesquisadas.....	83
Estudo 2 – Tabela 6 - Análise da diversidade de conteúdos nas universidades corporativas.....	85

LISTA DE SIGLAS E ABREVIações

CHA – Conhecimento, Habilidades e Atitudes

CNS – Conselho Nacional de Saúde

CTD – Centros de Treinamento e Desenvolvimento

DRH – Departamento de Recursos Humanos

EC – Educação Corporativa

EAD – Educação a Distância

GP – Gestão de Pessoas

IES – Instituições de Ensino Superior

POT – Psicologia Organizacional e do Trabalho

TD&E – Treinamento, Desenvolvimento & Educação

TIC – Tecnologia de Informação e Comunicação

T&D – Treinamento & Desenvolvimento

UC – Universidade Corporativa

UCR – Universidade Corporativa em Rede

SUMÁRIO

Apresentação da trajetória formativa e profissional da autora	8
Estudo 1 – Universidade Corporativa: uma revisão integrativa de literatura.....	10
Sumário – Estudo 1.....	11
Estudo 2 – Universidades Corporativas: uma pesquisa documental em seis organizações brasileiras	58
Sumário – Estudo 2.....	59
Considerações Finais.....	93

Apresentação da trajetória formativa e profissional da autora

Iniciei minhas atividades laborais aos quatorze anos em uma empresa do segmento de educação profissionalizante, realizando atividades predominantemente na área de Recursos Humanos, com ênfase em recrutamento e seleção. Ao longo do tempo, ascendi a outras responsabilidades dentro da mesma instituição, incluindo o desenvolvimento e treinamento de colaboradores. Na área acadêmica, minha jornada teve início em 2015 na área da Psicologia, movida pelo interesse em explorar as diversas vertentes de atuação que este campo oferece. Ao longo do curso de graduação, engajei-me em estágios que abrangeram distintos cenários, incluindo o ambiente hospitalar, no estágio observacional no Hospital SOBRAPAR, localizado dentro do complexo da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), além de pesquisas científicas na área educacional e, sobretudo, os estágios e práticas no universo organizacional.

Durante esse período, meu interesse pela pesquisa se intensificou, levando à realização de um projeto de iniciação científica voltado à orientação profissional. Esse projeto consistiu em oficinas direcionadas ao desenvolvimento pessoal e profissional de alunos que estavam prestes a ingressar no mercado de trabalho. Esta iniciativa foi apresentada no Congresso Brasileiro de Psicologia - Ciência e Profissão, em 2018. Após a conclusão da graduação, assumi o cargo de Psicóloga Organizacional na mesma empresa em que atuava, permanecendo até o presente momento. Em seguida, optei por uma especialização em Estratégias Competitivas de Negócios pela Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC), na Unesp, campus de Bauru, visualizando-a como um passo inicial em direção ao meu objetivo maior: ingressar no programa de mestrado da instituição. Durante a especialização, minhas pesquisas consolidaram a certeza de que meu foco no mestrado seria o Programa de Psicologia do Desenvolvimento e Aprendizagem, alinhando-se perfeitamente aos meus interesses de pesquisa.

No primeiro ano do mestrado, fui convidada para lecionar disciplinas em duas universidades, atuação essa que sempre me brilhou os olhos, pois sempre tive o sonho de ter a experiência como docente. Essa atividade continuo a desempenhar até os dias atuais, no Centro Católico UniSalesiano Auxilium – Araçatuba/SP, instituição na qual me formei. Ocupo o cargo de professora titular nas disciplinas de Psicologia Organizacional e do Trabalho, Filosofia e Psicologia Organizacional, Gestão de

Pessoas e Análise do Comportamento. Além disso, assumi, no início desse ano de 2024 a função de supervisora de estágio clínico e de contexto específico da área organizacional, onde acompanho de perto o desenvolvimento dos alunos em ambientes reais de trabalho. Dentro da mesma instituição de ensino, aceitei o convite para coordenar e ministrar disciplinas para alunos de pós-graduação em MBA em Psicologia Organizacional e do Trabalho, assim como no MBA em Gestão de Pessoas.

Destaco que a importância do assunto da minha pesquisa está fundamentada nas minhas vivências profissionais. Após vários anos como consultora na área de aprendizagem organizacional, tive a oportunidade de conhecer e trabalhar com organizações que mantêm centros de treinamento intitulados por “Universidades Corporativas”. Isso despertou ainda mais o meu interesse em entender essas práticas sob a perspectiva do que se espera delas no contexto científico.

Ter o professor Mário como orientador do meu projeto de pesquisa, enriqueceu e trouxe significado para meu desenvolvimento profissional, em especial por ter tornado possível aliar meu interesse de pesquisar sobre Educação Corporativa (à luz da Psicologia Organizacional e do Trabalho) com os objetivos do Programa de Psicologia do Desenvolvimento e Aprendizagem; o que foi motivo de muita alegria para mim. Fiquei extremamente satisfeita e motivada ao poder desenvolver um trabalho que abordasse temas tão pertinentes a minha área de atuação.

Em relação às publicações, durante o mestrado, a partir da disciplina: Relação homem-trabalho- organização: fatores psicossociais de risco à saúde e/ou promotores de desenvolvimento, publicamos o artigo “Liderança e Qualidade de vida no Trabalho: um recorte dos estudos brasileiros no período de 2012 a 2022”, na revista Research, Society and Development, em abril de 2023. Em resumo, meu desejo de fazer a diferença na Psicologia e explorar temas de interesse continua a me motivar na pesquisa e no aprendizado. Minha atuação na clínica e na academia define minha identidade profissional e me mantém engajada na busca constante por conhecimento e aplicação prática.

**Estudo 1 – Universidade Corporativa: uma revisão integrativa de
literatura**

SUMÁRIO – ESTUDO 1

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1. O que é Universidade Corporativa (UC)?.....	17
1.2. Um breve histórico do desenvolvimento das Universidades Corporativas em organizações pelo mundo.....	21
1.3. As Universidades Corporativas no Brasil.....	23
1.4. Concepções de Universidade ao longo da história e no Brasil.....	25
2. OBJETIVOS.....	27
2.1. Objetivo Gerais.....	277
2.2. Objetivos Específicos.....	27
3. MÉTODO.....	27
3.1. Procedimentos de coleta de dados.....	27
3.2. Procedimentos de análise de dados.....	28
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS.....	30
5. CONSIDERAÇÕES PARCIAIS.....	47
6. REFERÊNCIAS.....	48

1. INTRODUÇÃO

O cenário atual do mundo do trabalho é marcado por uma intensa competitividade entre as organizações, que buscam constantemente maneiras de se manter atualizadas em relação às tendências de mercado. Essas tendências incluem novidades tecnológicas, redução de custos para o consumidor final e, ao mesmo tempo, a busca por uma melhoria contínua na qualidade. Nesse contexto, a responsabilidade social das organizações deve ser evidenciada, uma vez que essas organizações integram inúmeras pessoas, que por meio de contratos de trabalho ofertam sua mão de obra, esforços e tempo.

De acordo com Arcioni e Mesquita (2007), a definição de responsabilidade social diz respeito ao compromisso que uma organização deve ter com a sociedade, atuando de maneira proativa e coerente e prestando contas de seus atos. Nesta mesma perspectiva, alguns autores evidenciam que no cenário atual, uma organização entendida como socialmente responsável valoriza a qualidade de vida e respeita os direitos de seus públicos internos e externos (Arcioni; Mesquita, 2007; Cardoso; Feijó; Camargo, 2018).

Sob essa perspectiva, o papel das organizações de trabalho não é somente oferecer salários e benefícios justos, além de promover um ambiente cujo clima é agradável e motivador. É também seu papel promover o desenvolvimento humano e profissional, ou seja, protagonizar formas de emancipar e qualificar o trabalhador. Considerando que as organizações de trabalho também são espaços de aprendizagem e desenvolvimento humano, postulamos ser este um dos objetivos do subsistema de Gestão de Pessoas chamado Treinamento, Desenvolvimento & Educação (TD&E).

A área de Gestão de Pessoas se configurou, nesse contexto, como importante pilar, capaz de fomentar processos na relação ser humano-organização que propiciam não somente o desenvolvimento desta, mas, em muitos casos, o alcance de seus objetivos no fluxo da competitividade e cenário acima mencionado. Chiavenato (2014) descreve como essenciais à área de Gestão de Pessoas, seis subsistemas ou processos, sendo eles: os processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas.

Esses processos propostos por Chiavenato (2014) têm sido implementados de diferentes formas nas organizações, por meio de políticas e práticas de Recrutamento & Seleção (R&S), Treinamento, Desenvolvimento & Educação (TD&E) (Abbad; Borges-Andrade, 2014; Boog; Boog, 2006), Cargos & Salários, Programas de Qualidade de Vida no Trabalho (Cardoso; Feijó; Camargo, 2018), Comitês de Diversidade & Inclusão (Camargo; Goulart-Júnior; Leite, 2017), Programas de Desenvolvimento de Líderes (Robbins, 2007), Saúde e Segurança do Trabalhador, Cultura e Clima Organizacional (Silva; Zanelli; Tolfo, 2014), entre outros. Todos esses subsistemas e fazeres compõem a chamada Gestão Estratégica de Pessoas contemporânea (Goulart Júnior; Campos, 2021).

Nessas circunstâncias, o processo, ou podemos ainda dizer, as políticas e práticas que objetivam desenvolver pessoas, ganhou destaque dentro do contexto organizacional, com as ações direcionadas a treinamento, desenvolvimento e aprendizagem profissional. Dessa forma, verifica-se que há uma tendência das organizações em promover ações direcionadas à aprendizagem e ao aperfeiçoamento de seus trabalhadores, por meio de estratégias de treinamentos e programas de desenvolvimento individual e coletivo. Uma dessas estratégias, no contexto atual de ampliação das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) é a chamada Universidade Corporativa (UC), utilizada por empresas, tanto do setor público quanto do setor privado (Campos; Santos; Carvalho, 2022; Sella et al., 2022).

A aprendizagem organizacional, segundo Lopes e Fernandes (2002), é um fenômeno extremamente complexo, pois advém de outro fenômeno, a aprendizagem individual. Os autores explicam que para que ocorra a aprendizagem organizacional, a empresa ou instituição deve ser capaz de desenvolver um sistema apropriado para transmitir o conhecimento para um largo conjunto de indivíduos, dado que, a própria dinâmica de interação entre eles pode ser entendida como um espaço para aprendizagem. Dessa forma, Luchesi (2012) descreve que uma organização que consegue catalisar o conhecimento individual em prol do conhecimento organizacional, pode atingir novos estágios de desempenho, aprimoramento e inovação, no entanto, isso requer um planejamento e uma programação adequados para garantir que a mudança seja benéfica (Campos; Santos; Carvalho, 2022; Sella et al., 2022).

Sendo assim, o TD&E deve gerar formas de compartilhamento de conhecimentos significativos, desenvolvimento e crescimento nos níveis pessoal e profissional, e, conseqüentemente, empresas mais responsáveis e exitosas, sem perder de vista o elo entre o capital humano e o foco em resultados. Todavia, o TD&E não deve ser confundido com uma simples questão de realizar cursos e proporcionar compartilhamento de informação (Azeredo, 2019; Campos *et al.*, 2004; Lacerda; Abbad, 2003; Lima *et al.*, 2020; Martins, 2022). Os programas de TD&E trazem resultados satisfatórios para a organização na medida em que tornam os trabalhadores mais produtivos, inovadores, criativos e dispostos a fazer as coisas acontecerem, solidificando a imagem da empresa/instituição e tornando-a mais competitiva, além de socialmente responsável, no sentido de contribuir com o desenvolvimento socioeconômico de seu contexto de inserção. Empresas que não investem no preparo de seus trabalhadores podem experimentar dificuldades em manter-se rentáveis e saudáveis economicamente (Martins, 2022).

Cabe ressaltar que organizações que não investem na qualificação e desenvolvimento de seus trabalhadores, têm grandes chances de perecer em um mercado cuja oferta e demanda de produtos e serviços é extremamente mutável e com muitas concorrências, e, com isso, competitiva (Freitas, 2012; Silva; Kolling; Cornelius, 2017). Isso pode significar que, não treinar e desenvolver a equipe de trabalhadores, pode culminar numa limitação na produtividade, qualidade e lucratividade das organizações. Contudo, para além dos prejuízos impostos por esse sistema socioeconômico capitalista no qual vivemos, os malefícios de desconsiderar boas práticas de TD&E incorrem na desresponsabilização da empresa no que se refere à formação e educação socioprofissional dos trabalhadores que nela estão (Veloso, 2015).

Em consonância com essas ideias, Abbad e Mourão (2012) salientam que a área de TD&E, no Brasil, ainda carece de muitas transformações. Entre os aspectos mencionados pelas autoras, o planejamento de ações para educação contínua foi evidenciado como competência organizacional relevante. Por conta das facilidades de viabilização de aprendizagem contínua através da educação corporativa, as autoras advertem sobre a necessidade de profissionais qualificados e focados na análise e descrição das reais necessidades de treinamentos pautados no desenvolvimento dos trabalhadores. Nesse caminho, promover boas práticas de TD&E possibilita o desenvolvimento humano em seu sentido mais integral, posto que se sabe, já há

algum tempo, que a relação com o trabalho é um forte marcador da identidade e subjetividade humana (Bernal, 2010), de tal maneira que quando nos apresentamos, após mencionarmos nosso nome, dizemos o que “somos”, com base no que “fazemos” e/ou “exercemos enquanto profissionais” de determinada área (Bernal, 2010; Gomide Júnior; Siqueira, 2014). Neste esteio, o TD&E surge como uma estratégia eficaz de conectar a identidade do sujeito à identidade organizacional, alinhar expectativas, objetivos, planos, sonhos e ideais (Santos *et al.*, 2012), trazendo mais sentido para o trabalho e trabalhador, e agregando valor à organização.

Em síntese, a área de TD&E é responsável por treinar, desenvolver e qualificar os profissionais de todas as áreas da organização, com temáticas do mundo do trabalho e específicos da organização de trabalho. Para isso, identifica demandas e necessidades de treinamento, organiza e cria conteúdos, desenvolve dinâmicas, jogos, intervenções coletivas e individuais, promove campanhas que estimulem a educação nos contextos organizacionais de trabalho. Tudo isso em parceria com os demais subsistemas da organização, em especial com as lideranças (Azeredo, 2019; Campos *et al.*, 2004; Lacerda; Abbad, 2003; Lima *et al.*, 2020).

Dessa forma, vale uma ressalva em se tratando da visão que a Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) dirige aos processos de TD&E: muito embora conhecendo-se e corroborando-se a tese de que trabalhadores mais bem qualificados podem exercer suas atividades profissionais com a tendência de obtenção de melhores resultados e, portanto, maior produtividade, o foco não deve ser este. As práticas de TD&E devem compor um processo por meio do qual a organização de trabalho se responsabiliza social e eticamente pela promoção da aprendizagem e desenvolvimento pessoal e profissional de seus trabalhadores, como forma de contribuir para que a experiência de relação com o trabalho emancipe, realize e promova cidadania do ser humano (integração social, bem-estar, saúde etc.) (Borges-Andrade; Abbad; Mourão, 2006).

Nesse sentido, a Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) busca compreender a dinâmica da aprendizagem nos contextos de trabalho, centrando sua atenção nos processos de ensino, além de mensurar os benefícios aos trabalhadores e as consequências desse processo para as organizações (Santos Junior; Silva; Moura, 2007). Conforme definido por Tonetto *et al.* (2008), a POT contempla dois grandes fenômenos que abrangem aspectos psicossociais: as organizações enquanto

ferramenta social e o trabalho enquanto atividade básica da vida humana. Esses termos estruturam a vida dos indivíduos e o funcionamento das sociedades. Os autores expõem que são inúmeras as intervenções possíveis na área da POT, mas que existem também muitos desafios a serem superados, entre eles, o de compreender as interações e transformações individuais e dos grupos, de modo a promover, preservar e, se necessário, restabelecer a qualidade de vida e o bem-estar. Nesta conjuntura, a Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (2020) aponta que as competências transversais à atuação em Psicologia Organizacional e do Trabalho são muitas, entre elas, o(a) psicólogo(a) inserido no campo da Psicologia e Gestão de Pessoas (GP), poderá contribuir na área de Treinamento, Desenvolvimento & Educação por meio de planejamento e sistematização de processos visando aprendizagem e o desenvolvimento profissional. Assim sendo, Scorsolini-Comin, Inocente e Miura (2011) complementam que a atuação do profissional de Psicologia no campo da GP precisa superar o estereótipo clínico, e avançar para a consolidação teórico-prática de estratégias relacionadas à POT, como o fomento de ferramentas que promovam a aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento, por exemplo, as UC.

Esses mesmos autores argumentam que a atuação do psicólogo organizacional e do trabalho na área de Gestão de Pessoas deve envolver um diálogo multidisciplinar, integrando conhecimentos e práticas de diferentes áreas para promover um desenvolvimento mais abrangente e eficaz. Esse enfoque colaborativo é crucial, especialmente considerando a escassez de estudos de revisão de literatura e empíricos que evidenciam o papel da Psicologia Organizacional e do Trabalho na implementação e construção das Universidades Corporativas (Scorsolini-Comin; Inocente; Miura, 2011).

De igual modo, entre suas atividades profissionais, também cabe ao psicólogo(a) atuar na avaliação de necessidades de treinamento, identificar condições necessárias à transferência do conhecimento, bem como selecionar ou construir medidas de avaliação confiáveis e compatíveis com o grau de complexidade dos objetivos (Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho, 2020; Scorsolini-Comin; Inocente; Miura, 2011).

Diante dessa compreensão, Goulart Júnior, Camargo e Moreira (2019) afirmam que as mudanças no mundo do trabalho refletem na maneira como as pessoas exercem suas atividades laborais e exigem também adaptações

comportamentais. Os autores ressaltam a importância das habilidades sociais profissionais no contexto organizacional e atribuem às organizações a necessidade de maiores investimentos para a qualificação de seus trabalhadores, uma vez que, o desenvolvimento dessas habilidades pode estar relacionado com a prevenção e promoção da saúde dos mesmos.

Por conseguinte, estudar sobre os processos de ensino e aprendizagem dentro das organizações pode fornecer à população acadêmica, especialmente aos psicólogos organizacionais e do trabalho, meios de aprimoramento dos processos de ensino já existentes, desenvolvimento de novos métodos e técnicas passíveis de aplicação nesse ambiente (não-escolar), além de novos caminhos ao se pensar sobre educação corporativa, como, por exemplo, possibilidades de socialização mais ampla do conhecimento por meio do retorno à comunidade e sociedade em forma de acesso aos conteúdos e aprimoramento de estratégias, técnicas e ferramentas para boas práticas de TD&E.

Sendo assim, a presente pesquisa, explorou o entendimento sobre o conceito de Universidade Corporativa, por meio de uma revisão de literatura e sintetizar as principais definições e conceitos disseminados nesse campo de estudos.

1.1. O que é Universidade Corporativa (UC)?

Na filogênese da Universidade Corporativa (UC), Eboli (2014) resalta que seus antepassados foram os Centros de Treinamento e Desenvolvimento (CTD), especialmente os que se desenvolveram no seio das grandes corporações transnacionais, que sentiam necessidade de uniformizar processos de aprendizagem entre os trabalhadores para, assim, exercer melhor controle sobre qualidade e quantidade de produção. Para Eboli (2004), um CTD tradicional focava na aprendizagem individualista com abordagem tática, em que o conhecimento deveria necessariamente ser operacionalizado. Desta forma, e a princípio, os treinamentos utilizavam espaços reais (treinamentos *in loco*) e todo o investimento das empresas estava voltado para o público interno. As UC, por outro lado, surgem como estratégia de educação mais ampla dos trabalhadores, concebendo-os como cidadãos (Sella *et al.*, 2022). Dessa maneira, em teoria, as UC devem ser utilizadas como ferramenta de desenvolvimento humano e organizacional, não apenas no que se refere ao alcance de resultados (Sella *et al.*, 2022), nem tampouco restringindo-se ao público

interno das organizações. Santos *et al.* (2012) corroboram com essas ideias ao mencionarem que os modelos tradicionais de TD&E não atendem mais às exigências do mundo contemporâneo, o foco passa a ser, então, o desenvolvimento de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) (Abbad; Borges-Andrade, 2014), não apenas aspectos teórico-técnicos, mas uma forma de produção e gestão do conhecimento organizacional que possibilite maior alinhamento entre a estratégia da empresa, a compreensão e aplicação teórico-prática do trabalhador. Assim, as empresas começam a desenvolver e implantar programas de TD&E com tendências de ensino e aprendizagem comportamentais e atitudinais, reforçando as *soft skills* (habilidades sociais), dando origem às UC, agora mais flexíveis, atualizadas e estratégicas (Santos *et al.*, 2012).

Nessa mesma toada, de acordo com Castro e Eboli (2013), as UC surgem como inovação para o subsistema de TD&E, pertencente à área de Gestão de Pessoas. Queiroz (2004) já dizia que a proposta das UC é apresentar um novo modelo para a área de TD&E, com utilização de estratégias capazes de desenvolver vantagens competitivas através da qualificação dos trabalhadores, promovidas tanto na modalidade *on-line* (à distância) ou presencial.

Na mesma perspectiva dos autores mencionados anteriormente, Vergara e Ramos (2002) já argumentavam que dentre os objetivos mais relevantes das UC estava a promoção de aprendizagem contínua, a qual se inviabiliza pelos obsoletos e estáticos programas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) tecnicistas. Nesse sentido, um dos objetivos da UC, mas também um dos maiores desafios, em um mundo que muda constantemente e de forma muito rápida, é a promoção de aprendizagem contínua nas organizações por meio da gestão por competências e a gestão do conhecimento (Branco, 2006; Vergara; Ramos, 2002).

Compreender os reais objetivos que levam uma organização a investir em modelos de UC pode nos revelar se há um verdadeiro interesse em oferecer educação aos seus públicos ou se é apenas uma estratégia para promover a qualificação dos trabalhadores com foco exclusivo em maior produtividade, ignorando o desenvolvimento integral do ser humano e adotando uma visão mais utilitarista. (Scorsolini-Comin; Sella *et al.*, 2022).

Vale enfatizar que há, por parte das organizações, uma perspectiva que relaciona as práticas de educação corporativa com a prosperidade econômica (Azeredo, 2019; Campos *et al.*, 2004; Lacerda; Abbad, 2003; Lima *et al.*, 2020;

Martins, 2022). Vargas (2003) apontava que o objetivo principal das UC se apoiava em aumentar a produtividade e a competitividade organizacional, bem como, encorajar a área de Gestão de Pessoas por meio de formação, com o propósito de estender os conhecimentos acerca do seu negócio aos seus *stakeholders* (parceiros, trabalhadores externos, fornecedores etc.).

Chiavenato (2014) afirma que os *stakeholders* são os parceiros que a organização tem e que contribuem em algum aspecto para as operações do negócio, em contrapartida, explica que esse grupo de parceiros, possui a expectativa de obter um retorno pela sua contribuição. O autor inclui nesse grupo denominado *stakeholders*, os acionistas e investidores, os gestores, os trabalhadores contratados, os clientes e consumidores, os fornecedores, os sindicatos e agências reguladoras, bem como, a comunidade, a sociedade e o próprio Estado.

Diante desta necessidade, pontua-se que o objetivo de gerar conhecimentos para promover a competitividade, levou as organizações a construírem suas próprias UC, destinadas a desenvolverem competências e estimular inovação nos processos internos e externos. Essa nova perspectiva aponta para a quebra de paradigmas arregimentada por modelos tradicionais de treinamento. De acordo com Coelho Junior e Andrade (2008), as práticas de aprendizagem nas organizações passaram a ser utilizadas como ações de sustentabilidade, visto que, na era do conhecimento, a educação corporativa aplicada em ações bem planejadas, possibilita às organizações permanecerem fortes em um mercado competitivo (Campos; Santos; Carvalho, 2022; Sella *et al.*, 2022).

Queiroz (2004) também acredita que, em termos de conhecimentos, o objetivo da UC é alinhar o perfil do trabalhador para suprir as necessidades primordiais e alcançar os objetivos organizacionais em outras colocações, um alinhamento entre as necessidades e expectativas organizacionais e dos trabalhadores (Santos *et al.*, 2012). Neste sentido, Vargas (2003) argumenta que os conhecimentos disponibilizados nas UC estão em sua maioria focados nos objetivos estratégicos da organização. Santos *et al.* (2012) concordam com essa aceção e a ampliam:

a universidade corporativa é entendida neste contexto como a responsável por formar e desenvolver os talentos humanos na gestão dos negócios, promovendo a difusão e aplicação do conhecimento organizacional, por meio de um processo de aprendizagem contínua, que desenvolve competências e as vincula às necessidades estratégicas das corporações (Santos *et al.*, 2012, p. 94).

De acordo com Silva e Freire (2017), um dos principais desafios para a operacionalização e implementação de universidades corporativas é elaborar um modelo educacional que seja alinhado às necessidades e promova uma aprendizagem eficaz em rede. Assim, as organizações devem continuamente empreender ações voltadas para a criação, manutenção, disseminação e compartilhamento do conhecimento. Branco (2006) apontou para algumas aplicações das UC nas organizações brasileiras, tais como:

formação e desenvolvimento gerencial; educação de executivos; saúde e segurança no trabalho; treinamento de força de vendas; procedimentos e rotina de trabalho; treinamento na operação do *software* de gestão integrada; disseminação, por meio de treinamento formal, das políticas da empresa; certificação de revendedores, distribuidores e empresas de assistência técnica; fidelização do cliente final, por intermédio de programas especiais de treinamento (Branco, 2006, p. 101).

Neste esteio, Neves e Freire (2021) e Neves e Santos (2022), lançam mão do conceito de Universidade Corporativa em Rede (UCR) que se constitui no nível mais elevado de gestão do conhecimento e das competências integrando a sociedade por meio dos *steakholders*, considerando que este processo “favorece a colaboração para o compartilhamento de conhecimento, aumento na consciência dos trabalhadores frente ao seu papel na organização e na cadeia de valor, o incentivo para o diálogo e desenvolvimento de competências” (Neves; Santos, 2022, p. 06). As UC, então, transpõem seus objetivos iniciais para um processo de aprendizagem humana e organizacional mais amplo, flexível, estratégico, em constante mudança e responsável socialmente, com vistas à construção de uma organização, e, quiçá, um mundo mais sustentável (Neves; Freire, 2021; Neves; Santos, 2022).

Por outro lado, e de forma ainda mais recente, alguns autores vêm apontando para uma estratégia e aplicação de UCR, conforme citamos anteriormente, que amplia e incorpora a sociedade como parceira e beneficiária dos produtos e serviços da empresa nos processos de ensino e aprendizagem organizacional (Neves; Freire, 2021; Neves; Santos, 2022). Sendo assim, esses estudos atuais problematizam as ações de TD&E e, portanto, das UC, na promoção de equidade e inclusão de toda a sociedade na gestão de competências e do conhecimento da organização (Branco, 2006; Neves; Freire, 2021; Neves; Santos, 2022). Por exemplo, na co-construção de práticas sustentáveis caucionadas nos valores da comunidade local e no senso de

justiça social (Neves; Freire, 2021; Neves; Santos, 2022).

Muito embora se queira valorizar a potencialidade humana na produção do conhecimento, em função de suas habilidades e competências, sabe-se que hoje, mecanismos informatizados que usam inteligência artificial buscam substituir a capacidade humana na geração do conhecimento. Neste ínterim, as estratégias de aplicação de UC mais atuais e conscientes crítica e eticamente, consideram a gestão do conhecimento organizacional como um bem humano não “mercantilizável” ou “comercializável” (Branco, 2006; Neves; Santos, 2022). Isto é, em um mundo cujas Tecnologias de Informação e Comunicação se expandem cada vez mais, agilizando processos e ampliando o alcance comercial de produtos e serviços globalmente, a produção de conhecimento ainda é um processo humano. Em outras palavras:

certas qualidades humanas, como a intuição, a perspicácia, a criatividade, a capacidade de avaliação e de síntese resistem à codificação. Essas competências implícitas são essenciais para selecionar e utilizar os conhecimentos que podem ser codificados. Portanto, a capacidade de escolher a informação pertinente, de reconhecer as estruturas da informação e de interpretar e decodificar essa informação não se compra nem se vende (Branco, 2006, p. 101).

Para Vargas (2003), o termo UC foi utilizado no cenário americano referenciando os esforços realizados pelas organizações de trabalho para sistematizar o conhecimento e a maneira de entregar as informações e aprendizagens coletivamente. O autor salienta que a utilização do termo nesse sentido, difere da habitual associação da palavra “universidade” com o ambiente acadêmico, sendo nessa perspectiva, o termo “universidade corporativa”, a representação e a reprodução de um antigo modelo: o reconhecimento por parte da empresa da ligação essencial entre educação e êxito econômico.

1.2. Um breve histórico do desenvolvimento das Universidades Corporativas em organizações pelo mundo

A empresa *General Motors* foi pioneira ao estabelecer, em 1927, um programa de aulas voltado para o desenvolvimento dos trabalhadores; um modelo que mais tardiamente seria denominado de Universidade Corporativa. Vale ressaltar que essa iniciativa marcou o início da busca por estruturas educacionais dentro das organizações nos Estados Unidos, evidenciando-se especialmente nas décadas de

50, 60 e 70. Tanto grandes quanto pequenas empresas mostraram interesse em formar grupos para instruir seus trabalhadores sobre formas mais eficientes de desempenhar suas funções (Laruccia, 2011; Branco, 2020).

De acordo com Alperstedt (2001), o conceito de UC está presente em regiões como Canadá, Europa e América Latina. Nos Estados Unidos algumas organizações se destacaram na busca e disseminação do aprendizado organizacional. Entre elas, destacam-se empresas como *Motorola*, *Arthur Andersen*, *Arthur D. Little*, *Disney*, *McDonald's*, *Nokia*, *Oracle* e *General Electric*. A autora enfatiza que essas empresas estabeleceram seus próprios centros de ensino, muitas vezes sob nomes específicos, mas que foram geralmente classificados como UC.

Neste contexto, primitivamente destacam-se duas empresas: a *Motorola*, com a *Motorola University*, e o *McDonald's* com a *Hamburger University*. Os cursos traziam objetivos gerais das organizações, abordavam questões éticas e práticas de qualidade. Assim, o foco estava na criação de conteúdo para fortalecer a cultura organizacional, em processos contínuos de educação e geração de valor, para que conhecimentos e atitudes pudessem ser transformados em resultados para os negócios (Campos; Santos; Carvalho, 2022; Eboli, 2004; Sella *et al.*, 2022).

Vale pontuar que no final do século XIX, algumas fábricas da Alemanha iniciaram processos para estruturar programas de aprendizagem. Contudo, foi no final do século XX que a UC passou a ser entendida como uma ferramenta possível de promover conhecimentos e transmitir valores organizacionais (Campos; Santos; Carvalho, 2022; Sella *et al.*, 2022).

Conforme apontado por Branco (2006), o advento das UC no final do século XX tinha predominantemente dois objetivos principais na produção de conhecimento. O primeiro focava em uma abordagem ideológica, enquanto o segundo se concentrava na linha técnica. Essas instituições buscavam desenvolver em seus diversos públicos, tanto aspectos ideológicos quanto tecnológicos.

O uso específico do termo para designar o centro de treinamento como "Universidade Corporativa" foi inicialmente adotado pela Walt Disney na década de 1950. Essa designação dentro das organizações teve um impacto positivo, pois transmitia credibilidade associada ao ensino oferecido para seus públicos. No entanto, também gerou impactos negativos, como o uso do termo "Universidade" sem o devido reconhecimento de créditos, o que poderia comprometer a legitimidade da instituição. Para evitar críticas quanto ao uso dessa terminologia, algumas

organizações optaram por adotar diferentes termos que servem ao mesmo propósito de uma UC. Entre esses termos estão: academia corporativa, faculdade empresarial, instituto de aprendizagem, entre outros.

1.3. As Universidades Corporativas no Brasil

No Brasil, conforme aponta Laruccia (2011), as organizações criaram suas UC como forma de investimento que objetivava promover qualificação para seus trabalhadores. A autora compreende que a UC traz a centralidade de conteúdos, que podem ser gerados e destinados de modos diferentes para todos os cargos do organograma. Ressalta, ainda, que o intuito principal da utilização dessa ferramenta estaria em direcionar o aprendizado às necessidades e demandas internas da organização, muito embora, e se assim desejar a organização, a mesma pode dar acesso gratuito ao conteúdo de sua UC às pessoas da comunidade, familiares dos trabalhadores ou ainda, liberar integralmente o acesso, tornando-o público. Ideia esta, também discutida por outros autores quando falam sobre a relação entre a responsabilidade social, a sustentabilidade das organizações e as práticas das UC, em especial, UCR (Branco, 2006; Neves; Freire, 2021; Neves; Santos, 2022).

Segundo Scaramuzza (2015), um dos principais impulsos para o surgimento e adoção das UC no Brasil foi a fundação, em 2004, da Associação Brasileira de Educação Corporativa, que visava obter o direito de certificação sem intervenção estatal. Essa perspectiva desvaloriza o papel do Estado na educação, e transfere a responsabilidade educacional para as organizações. Nesse contexto, os investimentos na qualificação dos trabalhadores passam a ser exclusivamente realizados pelas empresas. Segundo o autor, a empresa de medicina de grupo Amil, criada em 1987, foi a pioneira a implantar a UC no Brasil, seguida de empresas como a Accor Brasil, atuante no ramo de serviços de hotelaria e a empresa Brahma, que implementou os serviços da UC em 1995.

De acordo com Alperstedt (2001), o surgimento das UC no Brasil tem gerado debates intensos, especialmente em relação ao conceito adotado e à incerteza sobre se representam uma prática genuinamente nova ou apenas uma reformulação do tradicional departamento de treinamento e desenvolvimento. Devido à popularidade da terminologia "universidade corporativa", muitas instituições estão adotando esse termo, ou variantes semelhantes, para denominar seus antigos departamentos de

treinamento e desenvolvimento, sem, no entanto, introduzir atividades distintivas que justifiquem essa mudança de nome.

Conforme apontam Castro e Eboli (2013), as UC estão longe de se assemelharem ao que chamamos de Universidade, no sentido acadêmico-científico dos fundamentos teórico-práticos e epistemológicos, quer seja juridicamente ou por suas atividades. E, complementam que, para isso, seria necessário uma legislação e normas regularizadoras das práticas de aprendizagem oferecidas pelas organizações, ou seja: adesão às diretrizes curriculares nacionais de ensino, a depender do curso a ser oferecido; submissão de projeto político-pedagógico ao Ministério da Educação para obtenção de autorização e, posteriormente, submeter-se a um processo de avaliação para obter reconhecimento; contratação de corpo docente devidamente qualificado; aquisição ou construção de espaço físico adequado; dentre outras exigências típicas do processo de institucionalização do ensino em nível superior. Os autores apontam, para a ausência de diretrizes e órgãos que regulam e aprovam a carga horária e os cursos promovidos pelas UC, bem como a qualidade e a escolha de seus educadores. Nesta mesma linha, Ferreira (2015) destacou em seus estudos, que as UC, especialmente no Brasil, enfrentam dificuldades para mensurar os resultados obtidos em seus processos de aprendizagem e estender as ações educacionais aos seus demais públicos, conforme proposta teórica inicial.

De fato, as UC surgiram em um contexto socioeconômico demarcado pela necessidade de construir e adaptar as organizações a formas “não hierárquicas, enxutas e flexíveis, capazes de responder de maneira rápida ao ambiente empresarial” (Scorsolini-Comin; Inocente; Miura, 2011, p. 234). Com isso, as organizações se viram e se veem impelidas a repensar suas estruturas, processos e atividades, assim, o modo como isso é feito depende dos reais interesses organizacionais, seja na ênfase no lucro ou na crença da conciliação entre resultados e sustentabilidade (Branco, 2006; Neves; Freire, 2021; Neves; Santos, 2022). Noutras colocações, é importante que os objetivos e resultados almejados sejam delimitados e esclarecidos para que o desenvolvimento organizacional não ocorra em detrimento do desenvolvimento humano.

Para Scaramuzza (2015), não há homogeneidade nas UC, posto que cada empresa tem sua própria estrutura e práticas adaptadas às suas necessidades específicas ou condições financeiras para investir em estrutura e tecnologias que

viabilizam a socialização dos conhecimentos entre os trabalhadores. Em comparação com as experiências dos Estados Unidos e França, por exemplo, nota-se que a utilização de práticas de Educação a Distância (EAD) é comum, enquanto no Brasil ainda é pouco desenvolvida.

1.4. Concepções de Universidade ao longo da história e no Brasil

O conceito de Universidade vem do termo em latim *universitas*, o qual remete às ideias de universo, universalidade e totalidade. Originalmente, no mundo ocidental, fundadas na Idade Média, as universidades tinham como objetivo a sistematização do conhecimento em instituições compostas por professores e estudantes, associados ao poder eclesiástico, em moldes não muito diferentes do modelo de universidade posto atualmente (Castilho, 2008; Souza; Miranda; Souza, 2019).

Noutras palavras, apesar dos avanços e transformações demarcadas ao longo dos séculos, incluindo, o aumento das inovações tecnológicas e avanço das ciências e sociedades, ainda assim, a ideia de hierarquização do processo ensino-aprendizagem continua sendo uma realidade (Castilho, 2008). Ou seja, os professores ainda são colocados como responsáveis pela transmissão do conhecimento, diferente da perspectiva de que o conhecimento deva ser construído por todos os envolvidos no processo, de forma que o professor se torna um facilitador de aprendizagem.

A universidade brasileira, de forma tardia e imatura, vem sendo construída há pelo menos um século, e ainda fortemente atravessada pelo privatismo, elitismo e direcionamento para o mercado de trabalho, escamoteado pelo pensamento e lógica neoliberal capitalista (Castilho, 2008).

A criação de universidades importantes como a Universidade de São Paulo envolveu aspectos relacionados à ciência, pesquisa, ensino, e, ainda que não definida naquele momento histórico, a extensão para comunidade, conforme se lê abaixo:

- a) promover, pela pesquisa, o progresso da ciência;
- b) transmitir, pelo ensino, conhecimentos que enriqueçam ou desenvolvam o espírito ou sejam úteis à vida;
- c) formar especialistas em todos os ramos da cultura, bem como técnicos e profissionais em todas as profissões de base científica ou artística;
- d) realizar a obra social de vulgarização das ciências, das letras e artes por meio de cursos sintéticos, conferências e palestras, difusão pelo rádio, filmes científicos e congêneres (Souza; Miranda; Souza, 2019, s. p.).

Diante da história das universidades brasileiras, que antecederam a criação da Universidade de São Paulo, com suas respectivas reformas, nos anos 1960 e 1970 com o período da Ditadura Militar, assim como na década de 1990 demarcada pela Constituição Federal de 1988, a criação da Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Brasileira, “o conceito de universidade no Brasil está em processo de fragmentação devido à perda de duas características exclusivas dessa instituição: a universalidade de campo e a autonomia” (Cunha, 2000, p. 24).

Atualmente, a fragmentação do conceito de universidade é impulsionada pela lógica neoliberal aplicada à educação superior no Brasil, bem como pela criação das Universidades Corporativas. A variedade de modelos universitários no Brasil, influenciados por sistemas educacionais de países como Alemanha, França, Reino Unido e Estados Unidos, também contribui para essa fragmentação. Adicionalmente, a redução do financiamento público a partir de 2015 tem levado muitas instituições de ensino privado a adotar a educação a distância como uma estratégia para reduzir custos (Schwartzman; Silva Filho; Coelho, 2021). Novamente, a ideia de UC é atravessada por essa lógica, porque, na maioria das vezes, sua aplicação se impõe em plataformas digitais, cujos conteúdos são acessados via aplicativos de celular ou por navegadores de internet. Esses conteúdos são construídos, majoritariamente, de forma instrumental e doutrinária, sem os aprofundamentos necessários, tampouco as considerações sobre as idiosincrasias do processo ensino-aprendizagem mesmo que no contexto organizacional e/ou institucional (Vergara; Brauer; Gomes, 2005). Esta doutrinação é elucidada no trecho a seguir:

a maioria dos treinamentos é afastada do estado da arte, ou seja, os conhecimentos são provenientes de uma dada corrente epistemológica e sem apreciação crítica. Dessa forma, a maioria dos participantes acredita que o conteúdo aprendido é uma verdade absoluta. Assim, uma teoria que limite o pensamento e a reflexão do funcionário pode ser ensinada como a melhor forma de se trabalhar, ou que os valores da empresa são os mais corretos e que o bom funcionário deve segui-los sem questioná-los. Supõe-se, então, que os treinamentos ou a educação continuada nas Universidades Corporativas sejam o reflexo dos interesses dos gestores da organização em doutrinar os participantes, especialmente os trabalhadores, ou seja, um novo exemplo do modelo fordista no qual gestores pensam e os trabalhadores trabalham (Vergara; Brauer; Gomes, 2005, p. 170).

Neste contexto, a fragmentação do conceito de universidade também impacta o conceito de UC. Ambos são influenciados pela lógica econômico-social

predominante, na qual o produtivismo se sobrepõe ao desenvolvimento humano em suas diversas dimensões. Essa abordagem resulta na formação de um estudante universitário que, ao invés de ser crítico e reflexivo, é moldado para se ajustar às exigências do mercado de trabalho. Esse processo culmina na transformação desse estudante em um trabalhador acrítico, que segue as diretrizes corporativas sem questionar, evidenciando uma doutrinação que privilegia a eficiência e a conformidade em detrimento do desenvolvimento pessoal e crítico.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo Geral

Explorar o entendimento sobre o conceito de universidade corporativa, por meio de uma revisão de literatura e sintetizar as principais definições e conceitos disseminados nesse campo de estudos.

2.2. Objetivos Específicos

A pesquisa teve como seus objetivos específicos, realizar um levantamento abrangente da literatura disponível sobre o conceito de UC. Adicionalmente, buscou-se apresentar e sintetizar as definições do conceito de UC presentes na literatura, consolidando as principais perspectivas e interpretações.

3. MÉTODO

3.1. Procedimentos de coleta de dados

Para a realização desta pesquisa, foi realizada uma revisão integrativa da literatura referente ao conceito de Universidade Corporativa em contextos nacional e internacional. Segundo Souza; Silva; Carvalho (2010) a revisão integrativa é uma abordagem ampla que permite incluir estudos experimentais e não-experimentais, ajudando a entender melhor o fenômeno estudado. Com ela, é possível combinar dados teóricos e empíricos e pode ser usada para definir conceitos, revisar teorias, analisar evidências e discutir problemas metodológicos. Essa diversidade de fontes e objetivos pode oferecer uma visão detalhada sobre conceitos complexos. De acordo com Dantas *et al.* (2022) considerando a importância da revisão integrativa e seu objetivo, é

essencial desenvolver um modelo sistemático para a condução dessas pesquisas, garantindo rigor científico e a confiabilidade dos dados. Assim, os procedimentos adotados para esta revisão seguiram as orientações do método PRISMA.

Conforme Page (2023), o método PRISMA tem como objetivo principal sintetizar as evidências disponíveis sobre uma determinada questão de pesquisa de forma rigorosa e transparente. Isso inclui identificar e selecionar estudos relevantes, sintetizar seus resultados, reconhecer sua qualidade metodológica, detectar lacunas no conhecimento e informar os tomadores de decisão. Essas revisões são reconhecidas por sua abordagem rigorosa e transparente na síntese de evidências, garantindo a confiabilidade e validade dos resultados (Galvão; Pansani; Harrad, 2015). As buscas foram realizadas em três indexadores eletrônicos com permissão gratuita de acesso a publicações nacionais e internacionais, a saber: Spell, SciELO e Web of Science. A escolha da base Spell se deve ao seu foco nas áreas de Administração, Contabilidade, Economia e Turismo. Por outro lado, a Web of Science e a SciELO são reconhecidas academicamente por conterem citações globais, o que poderá enriquecer o espectro e alcance do estudo.

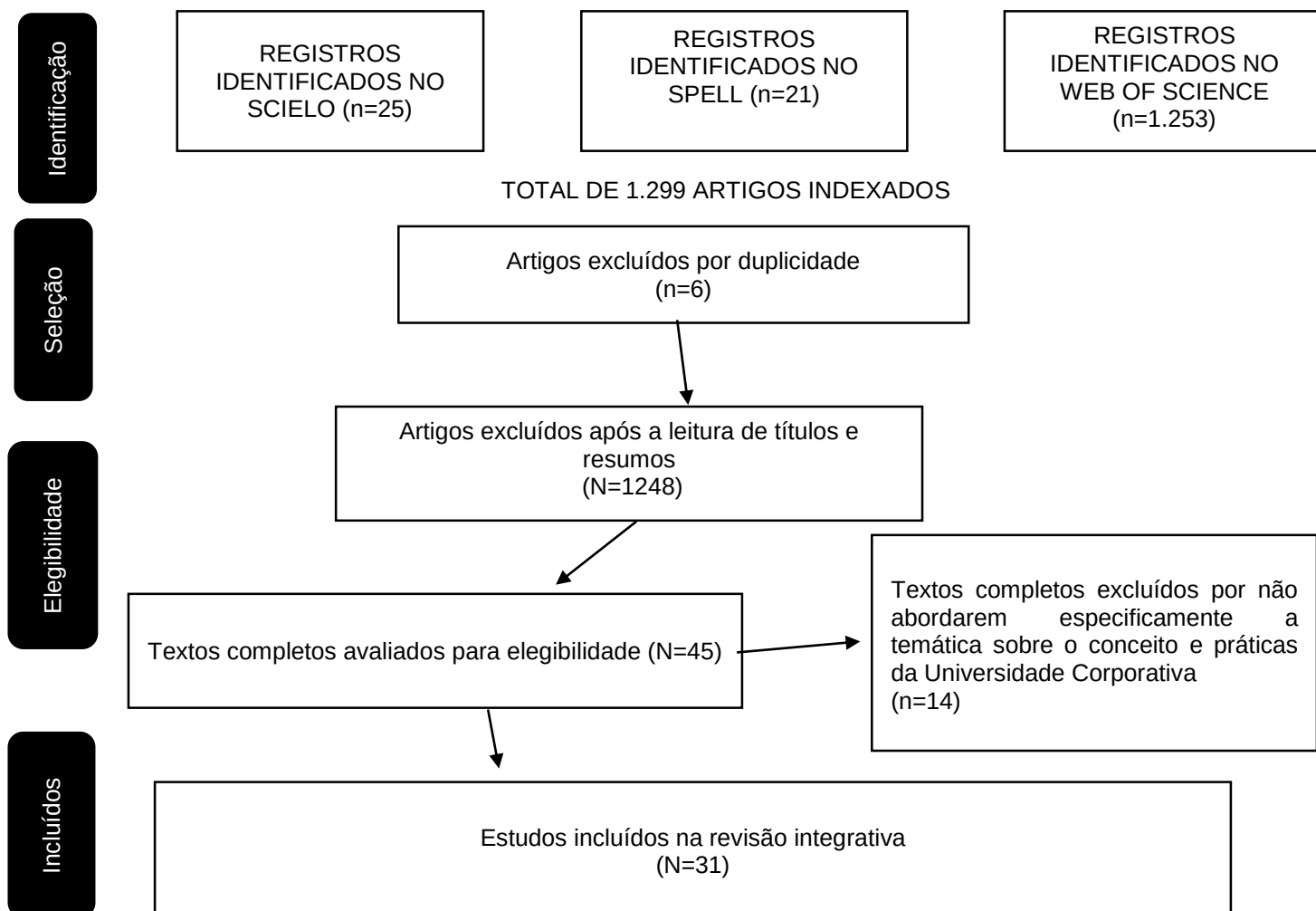
3.2. Procedimentos de análise de dados

O estudo abrangeu uma análise inicial de todos os tipos de pesquisas disponíveis na forma de artigos científicos. A estratégia de busca utilizada incluiu o termo “Universidade Corporativa” no idioma português. Como critérios de inclusão, foram considerados artigos publicados de acesso aberto e que apresentavam o conceito de Universidade Corporativa. Quanto aos critérios de exclusão, foram desconsiderados os artigos que não abordavam diretamente a temática em análise, isto é, aqueles que não apresentavam o conceito ou não tratavam da Universidade Corporativa. Da mesma forma, foram excluídos os estudos que se restringiam a universidades tradicionais, sem qualquer relação com organizações de trabalho, além de artigos indisponíveis devido a restrições de acesso.

Na Figura 1, encontra-se o fluxograma com o caminho percorrido para a seleção dos estudos conforme a recomendação PRISMA, desta forma, se resume o número de artigos encontrados em cada uma das bases de dados, juntamente com o número de artigos após a aplicação de filtros específicos. Na base de dados da *Web of Science* foram encontrados 1253 artigos, após a leitura dos resumos foram excluídos 3 artigos repetidos e 1231 que estavam fora da temática geral pesquisada. Foram

selecionados então 19 artigos para leitura completa. Entre os 19 artigos, 2 não estavam disponíveis, e dos 17 artigos restantes dessa base de dados, foram selecionados 6 artigos, visto que os demais não contemplavam o tema estudado. Na base de dados da *Spell*, foram encontrados 21 artigos. Após a leitura, um artigo foi excluído por não contemplar o tema e um artigo foi excluído por ser repetido, foram selecionados 19 artigos dessa base de dados. Já na base de dados da *SciELO*, foram encontrados 25 artigos. Após a leitura dos resumos, 2 artigos estavam repetidos e foram retirados, 14 artigos não contemplavam o tema estudado, 3 artigos foram excluídos por não contemplar o tema, restando 6 artigos dessa base de dados. Com base nos critérios de inclusão aplicados durante a busca nas três bases de dados selecionadas, a revisão resultou em um conjunto final de 31 artigos, os quais serão detalhadamente analisados e discutidos ao longo desta revisão. É apresentado abaixo a representação visual do processo de coleta e seleção dos artigos utilizados no estudo. O fluxograma (Figura 1) ilustra as etapas desde a busca inicial até a escolha final dos artigos analisados, destacando os critérios de inclusão e exclusão aplicados.

FIGURA 1 - Fluxograma dos artigos selecionados para análise



4. RESULTADOS E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

A Tabela 1 apresenta a metodologia utilizada, objetivo, os principais resultados encontrados nos artigos, bem como, a plataforma de dados de origem, fornecendo uma visão geral das informações essenciais para a análise dos resultados.

Tabela 1 - Principais Resultados da Revisão de Literatura.

Nome do Artigo	Autores, ano de publicação e país de origem	Metodologia	Objetivo	Resultados	Base de dados
A educação bancária na universidade corporativa à luz da pedagogia crítica - uma reflexão	Santos; Pinto; Novaes, 2014 - Brasil	Revisão bibliográfica e análise crítica	Busca trazer uma reflexão sobre o distanciamento dos objetivos básicos das universidades tradicionais e a influência da educação bancária sobre as universidades corporativas brasileiras.	O artigo reflete sobre a educação bancária nas universidades corporativas, promovendo uma abordagem mais crítica e reflexiva, desafiando as práticas educacionais tradicionais. Identificou-se que as Universidades Corporativas tendem a estimular professores a seguir caminhos pré-definidos, baseados em experiências passadas e materiais que refletem modismos corporativos, sem incentivar o questionamento crítico. Esse método frequentemente desconsidera a fundamentação teórica adequada, impedindo a criação de massa crítica e capacidade analítica entre os alunos. Além disso, a falta de certificação validada pelos órgãos educacionais competentes em comparação com as Universidades Tradicionais gera desconforto tanto no mercado corporativo quanto entre os alunos.	<i>SPELL</i>

Universidade Corporativa: Uma Nova Roupagem para a Área de Treinamento e Desenvolvimento	Conte; Ramos; Januário, 2010 - Brasil	Estudo de caso e análise qualitativa	O artigo busca conceituar universidade corporativa, bem como apresenta reflexões relacionadas se há, de fato, uma transformação efetiva nas práticas tradicionais da área de recursos humanos e da própria concepção de gestão ou se esses modelos seriam mais um modismo no campo da administração.	Reflete sobre o <i>marketing</i> envolvendo novas iniciativas no campo da gestão, o tem sido uma constante na divulgação das inovações corporativas. Uma área de T&D 'pretensiosa' não pode ser confundida com o conceito abrangente de universidade corporativa. O estudo apresenta ser precipitado ressaltar avanços de organizações na configuração de novos modelos de universidades corporativas.	<i>SPELL</i>
Estratégia empresarial, gestão de pessoas e universidade corporativa - o caso da Universidade Valer da Companhia Vale do Rio Doce	Saraiva; Benevides, 2006 - Brasil	Estudo de caso	Este estudo discute o papel das universidades corporativas como diferencial competitivo das organizações que adotam este modelo, considerando o caráter estratégico da Gestão de Pessoas na atualidade.	Analisa a integração entre estratégia empresarial e gestão de pessoas na Universidade Valer, destacando a contribuição da universidade corporativa para o alinhamento estratégico e o desenvolvimento de competências. Embora amplie e alinhe estrategicamente a Gestão de Pessoas, não pode ser considerada uma nova estratégia, tampouco uma nova forma de gerenciar profissionais em uma organização, pois isso depende dos pressupostos organizacionais numa perspectiva sistêmica e estratégica.	<i>SPELL</i>
Evasão em curso a distância - um estudo aplicado na universidade corporativa da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia	Gonzalez; Nascimento; Leite, 2016 - Brasil	Pesquisa quantitativa e análise de dados de evasão	Investigar os determinantes da evasão nos cursos EaD oferecidos pela Universidade Corporativa da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia.	Investiga taxas de evasão em cursos a distância e identifica significância estatística na localização do aluno, sugerindo que alunos situados no interior do estado evadem-se mais dos cursos do que os alunos situados na capital.	<i>SPELL</i>

Impacto da Universidade Corporativa nas Organizações	Laruccia, 2011 - Brasil	Pesquisa empírica e análise de impacto	Tem como objetivo estudar o impacto das universidades corporativas (UC) nas organizações.	Conclui-se que a Universidade Corporativa afeta positivamente a aprendizagem organizacional. A contribuição para formação e desenvolvimento pessoal pela universidade corporativa é o fator mais relevante para a aprendizagem organizacional, seguido pelos benefícios emocionais e com menor importância, os benefícios experienciais.	<i>SPELL</i>
O papel de uma universidade corporativa para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional - análise de uma empresa de serviços de saúde	Santos; Nascimento; Andrade; Santos, 2012 - Brasil	Estudo de caso e análise de entrevistas	Busca investigar a universidade corporativa de uma empresa de serviços de saúde com objetivo de identificar como a educação corporativa pode fomentar a construção do conhecimento entre os empregados.	Foi identificado que a empresa estudada apresentava alinhamento aos modelos de universidade corporativa, a existência independente da área de treinamento e desenvolvimento levantou questionamentos sobre a centralização dos processos de treinamento. Além disso, a universidade corporativa da ESHO opera exclusivamente com o modelo presencial, dificultando a conciliação de tempo para os funcionários, que têm dificuldades em interromper suas atividades profissionais para participar dos cursos.	<i>SPELL</i>
Universidade corporativa - a parceria possível entre empresa e universidade tradicional	Vergara, 2000 - Brasil	Análise de casos de parcerias	Explorar as possibilidades e desafios de parcerias entre universidades corporativas e tradicionais, discutindo os benefícios e implicações dessa colaboração para o desenvolvimento educacional e profissional.	Propõe o olhar sobre a construção de uma universidade corporativa atendida com as demandas do mercado, na qual espaços para a reflexão e a crítica formem, sobretudo, pessoas capazes de aliar o econômico e o social.	<i>SPELL</i>
Universidade corporativa - ameaça ou oportunidade para as escolas	Eboli, 1999 - Brasil	Revisão bibliográfica e análise comparativa	Investiga se as universidades corporativas representam uma ameaça ou oportunidade para as escolas tradicionais de administração, analisando o	Apresenta a possibilidade da adoção de uma agenda que contemple a incorporação das práticas das universidades tradicionais como uma maneira eficaz de impregnar a empresa de uma cultura realmente voltada à inovação e à aprendizagem. Ressalta que	<i>SPELL</i>

tradicionais de administração			impacto das universidades corporativas no mercado educacional e na formação de administradores.	muitas nomenclaturas têm sido empregadas para a referência à Universidade Corporativa, acredita-se que esses não são termos mutuamente excludentes. Igualmente, a criação de uma universidade corporativa não impede que sejam mantidos os mesmos vícios e práticas do mais obsoleto Centro de T&D. A Universidade Corporativa é mais do que uma nomenclatura que se convencionou, embora muitas empresas não utilizem esse emblema, apresentam sistemas educacionais fundamentados nos princípios conceituais de uma universidade corporativa.	
Universidade corporativa - como alavanca da vantagem competitiva	Kraemer, 2004 - Brasil	Estudo de caso e análise estratégica	Analisar como universidades corporativas podem atuar como alavanca para a vantagem competitiva das empresas, destacando práticas e estratégias eficazes.	Apresenta uma reflexão sobre a parceria entre as Instituições de Ensino Superiores e as universidades corporativas, entendida como uma oportunidade.	<i>SPELL</i>
Universidade Corporativa: gênese e questões críticas rumo à maturidade	Castro; Eboli, 2013 - Brasil	Análise histórica e crítica	Apresentar a evolução das universidades corporativas desde sua gênese até os desafios críticos enfrentados na busca pela maturidade, discutindo o desenvolvimento e a adaptação dessas instituições ao longo do tempo.	Os resultados mostraram que as Universidades Corporativas (UC) no Brasil estão prosperando, com a maioria crescendo e aumentando seus orçamentos, refletindo a satisfação das empresas com seu desempenho. Estima-se que existam entre 500 e 600 UC brasileiras, a maioria financiada e gerida por empresas nacionais, e que vieram para ficar devido à necessidade de educação contínua ao longo da vida profissional. A pesquisa indica que a educação permanente é vital para aumentar a produtividade e os rendimentos, ressaltando que o aprendizado mais valorizado é aquele que ocorre durante a carreira profissional. Assim, a missão mais importante das UC é catalisar esse processo de aprendizado contínuo, oferecendo cursos e incentivando a vontade de aprender através de diversos métodos.	<i>SPELL</i>

Universidade Corporativa: Implantação, Ferramentas e Práticas	Souza; Ziviani, 2012 - Brasil	Estudo de caso e análise prática	Analisar o papel das Universidades Corporativas nas empresas através do estudo de seu processo de implantação, ferramentas e práticas empregadas, utilizando-se de um comparativo entre as Universidades de duas empresas de grande conceito no mercado.	Tem como resultado nas empresas estudadas, uma tendência da construção do conhecimento em uma “via de mão dupla”, ou seja, partindo tanto da empresa quanto dos próprios trabalhadores. O vínculo dos treinamentos ofertados a estímulos de desenvolvimento, como oportunidades de ascensão e remuneração, ocorre ainda de forma tímida.	<i>SPELL</i>
Universidade Corporativa: o caso de uma rede de <i>franchising</i> à luz do modelo de Meister (1999) Título Original: Universidade Corporativa: o caso de uma rede de <i>franchising</i> à luz do modelo de Meister (1999)	Ferreira, 2015 - Portugal	Estudo de caso e aplicação de modelo teórico	Tem o objetivo de verificar se os dez princípios preconizados por Meister (1999), considerados de referência para a constituição de uma universidade corporativa, encontram-se presentes no modelo adotado por uma rede de franquias, de acordo com a percepção da diretora-proprietária da franqueadora.	Evidências do estudo caracterizaram dois princípios considerados fundamentais para Meister (1999).	<i>SPELL</i>

Universidade Corporativa Desenvolve Competências para o Trabalho: O Ponto de Vista dos Profissionais	Nascimento; Bianco, 2017 - Brasil	Pesquisa qualitativa e entrevistas	Objetiva descrever o Programa de Desenvolvimento de Lideranças, oferecido pela Universidade Corporativa de uma empresa mineradora de grande porte, com atuação na região sudeste do Brasil, e compreender as possíveis relações deste Programa com o desenvolvimento das competências sob o ponto de vista dos profissionais e esperado pela Organização.	Constata-se que a Universidade Corporativa Gama desempenha importante papel na formação dos profissionais da Empresa Gama, oferecendo ambientes e ações propícias ao desenvolvimento e à aprendizagem, além de um cardápio de mais de 6.000 mil treinamentos, disponíveis a todos os profissionais, de todos os níveis hierárquicos da organização, e acessível por meio de seu Sistema de Gerenciamento.	<i>SPELL</i>
Universidade Corporativa e Aprendizagem Organizacional: Estudo em Instituição Bancária Gaúcha	Botoli; Mozato; Sgarbossa, 2024 - Brasil	Estudo de caso e análise de impacto	Objetiva analisar a percepção dos trabalhadores da Instituição Bancária X em relação às contribuições da Universidade Corporativa no processo de aprendizagem organizacional (AO) nas agências do município de Passo Fundo/RS.	Os resultados mostraram que a maioria dos trabalhadores consideram a UC uma importante prática de gestão de pessoas, que se traduz em uma fonte de aprendizado individual e organizacional, e, ainda, que os cursos ofertados melhoram a atuação profissional dos trabalhadores.	<i>SPELL</i>
Universidade Corporativa e Desenvolvimento de Competências: Estudo de uma Rede de Concessionárias do Setor Automotivo	Duarte; Lima; Maccari, 2016 - Brasil	Estudo de caso e análise de desenvolvimento de competências	Objetiva caracterizar o Instituto Per Lo Sviluppo Organizzativo (ISVOR), importante Universidade Corporativa (UC) do setor automotivo, com base nos fatores críticos considerados por Eboli (2014) e verificar sua atuação no desenvolvimento de competências profissionais.	Verificou-se que a arquitetura adotada pelo ISVOR contempla os fatores críticos apontados por Eboli (2014), havendo, entretanto, espaços para melhoria. Ao estimular o desenvolvimento de competências profissionais do Master, o ISVOR favorece a competitividade das unidades da rede de concessionárias.	<i>SPELL</i>

Universidade Corporativa e retenção de Líderes no Contexto Hospitalar	Mauricio; Vieira; Bido, 2019 - Brasil	Estudo de caso e análise de treinamento	Objetiva identificar a contribuição da universidade corporativa (UC) para a retenção de líderes em uma unidade de terapia intensiva de uma instituição hospitalar do ABC paulista.	Concluiu-se que é clara a contribuição das ações UC para a atuação prática do líder junto às suas equipes, tendo como principais fatores de contribuição da educação corporativa para a carreira a avaliação de desempenho, recursos para aprimoramento no relacionamento interpessoal e um forte destaque ao programa de desenvolvimento de líderes.	<i>SPELL</i>
Universidade Corporativa: Modelos de Configuração	Vargas, 2003 - Brasil	Análise comparativa de modelos	Oferecer orientação para as organizações sobre esse novo modelo de educação empresarial. O que é uma universidade corporativa? Por que as organizações devem ter uma universidade corporativa? Qual é a melhor estrutura de universidade corporativa?	Discussão sobre o fato de que muitas organizações estão vivenciando um processo de migração para um novo modelo de treinamento e desenvolvimento de pessoal mais adequado à nova Era do Conhecimento, apoiando-se no uso das universidades corporativas ou de outras alternativas para organização e difusão da informação e da aprendizagem.	<i>SPELL</i>
Universidade Corporativa para uma Empresa do Setor Calçadista	Buhler; Froehlich, 2021 - Brasil	Estudo de caso e análise de implementação	O estudo destinou-se a elaborar uma proposta de implementação de universidade corporativa para a empresa Calçados "X".	Examina a implementação e os resultados de uma universidade corporativa específica para uma empresa do setor calçadista, avaliando benefícios e desafios enfrentados. Constatou-se que os gestores da organização acreditam na viabilidade de implementação de um projeto de universidade corporativa e confiam que trará benefícios para organização, desde que ocorra participação ativa da área de recursos humanos.	<i>SPELL</i>

Universidades Corporativas: Do Sonho da Implantação ao Desafio da Gestão - Um Estudo de Caso	Queiroz, 2004 - Brasil	Estudo de caso e análise de gestão	Analisar o processo de implantação e os desafios de gestão de universidades corporativas, discutindo obstáculos e estratégias adotadas para superar dificuldades e alcançar sucesso.	Apresenta que apenas a simples mudança de denominação dos centros de T&D, não são suficientes para se criar e difundir outra mentalidade no que se refere à educação corporativa. Ao contrário, acreditamos que muitos são os desafios da gestão de uma universidade corporativa, exigindo daqueles que buscam sua implantação um olhar crítico e responsável, que vá além do discurso e ultrapasse a mera dimensão do desejo de sua implantação.	<i>SPELL</i>
<i>CEO Education and Firm Performance: Evidence from Corporate Universities</i> Título em Português: Educação do CEO e Desempenho da Empresa: Evidências de Universidades Corporativas	Nguyen; Fan, 2022 - Japão	Pesquisa empírica com análise de dados de desempenho e educação de CEO	A investigação tenta responder à seguinte questão: a integração da educação corporativa nas universidades tradicionais pode proporcionar melhores resultados educacionais?	O artigo examina como a educação oferecida por universidades corporativas influencia o desempenho das empresas. Os resultados indicam que a integração das necessidades das empresas no ensino superior tradicional levará a uma menor produtividade individual.	<i>WEB OF SCIENCE</i>
<i>Lifelong learning in the workplace: the knowledge management role of corporate universities in China</i>	Han; Carr; Jiang, 2024 - China	Pesquisa qualitativa com entrevistas e análise de casos	O estudo busca analisar o mecanismo interno de uma amostra de sete universidades corporativas na China, permitindo a aprendizagem ao longo da vida das organizações. Adotando uma visão baseada no conhecimento, este estudo identifica como as universidades corporativas	As universidades corporativas, ao promoverem uma cultura de aprendizagem contínua, proporcionam a estes colaboradores as ferramentas e oportunidades de que necessitam não só para permanecerem relevantes nas suas funções, mas também para alcançarem o crescimento pessoal e profissional.	<i>WEB OF SCIENCE</i>

Título em Português: Aprendizagem ao Longo da Vida no Local de Trabalho: O Conhecimento e o Papel de Gestão das Universidades Corporativas na China			capacitam organizações ao estabelecer um modelo que inclui a geração de conhecimento estratégico.		
<i>Corporate University as a Business Accelerator in the Field of Education</i> Título em Português: Universidade Corporativa como Aceleradora de Negócios na Área de Educação	Andriushchenko; Liezina; Kuchay; Petukhova, 2022 - Ucrânia	Estudo de caso e análise de impacto	Analisar as possibilidades e a experiência de avaliação da eficácia da formação em uma universidade corporativa, a fim de identificar ferramentas que possam ser utilizadas para avaliar diversos indicadores de desempenho e determinar quais deles podem ser transferidos para outras organizações educacionais.	Os autores propuseram a aplicação de vários métodos de apoio pós-programa utilizando tecnologias educacionais adequadas e avaliação obrigatória dos participantes algum tempo após o treinamento.	WEB OF SCIENCE

Panorama do uso de métodos quantitativos em pesquisas sobre universidade corporativa e aprendizagem organizacional	Machado; Soares; Mazon; Junges; Martins; Casagrande, 2023 - Brasil	Revisão sistemática de literatura e análise de dados quantitativos	O artigo traça o panorama dos métodos quantitativos utilizados em pesquisas sobre Universidade Corporativa e Aprendizagem Organizacional.	Na pesquisa foi constatado que muitos dos artigos que compõem o Portfólio Bibliográfico não dispõem do detalhamento aprofundado dos procedimentos metodológicos adotados, o que contribuiria potencialmente a uma análise mais ampliada e à replicação dos estudos.	WEB OF SCIENCE
Uma proposta de universidade corporativa pautada nos pilares da educação corporativa, gestão do conhecimento e gestão da inovação	Araújo; Domingos, 2020 - Brasil	Proposta conceitual e revisão de literatura	Visa discutir a importância da criação de uma Universidade Corporativa – UC, com base nos Pilares Educação Corporativa, Gestão do Conhecimento e Gestão da Inovação.	Necessário alinhar a oferta de ações educacionais às estratégias de organização, proteger os conhecimentos já construídos e gerar oportunidades para a inovação nas empresas, a fim de ajustar as demandas do mercado e dos clientes.	WEB OF SCIENCE
Universidade Corporativa - Possibilidade para uma Formação Sociocultural do Indivíduo	Luca; Sales, 2024 - Brasil	Análise teórica e revisão de literatura	Apresentar uma proposta para criação de um modelo de Universidade Corporativa (UC) dedicada ao fortalecimento da organização empresarial, com ênfase no desenvolvimento educacional e nas habilidades socioculturais dos seus funcionários e colaboradores.	Acredita-se ser viável promover, por meio da Universidade Corporativa, um ambiente de crescimento humano, sociocultural e não apenas técnico-profissional.	WEB OF SCIENCE

Fonte: A autora.

A Tabela 2 resume os principais conceitos encontrados na revisão de literatura sobre UC, detalhando as definições e interpretações conforme os autores. Ela oferece uma visão abrangente das ideias e abordagens discutidas nos artigos revisados.

Tabela 2 - Apresentação dos conceitos encontrados na revisão de literatura sobre UC.

Nome do Artigo	Autores, ano de publicação e país de origem	Conceito de Universidade Corporativa
Universidade corporativa - ameaça ou oportunidade para as escolas tradicionais de administração	Eboli. 1999 - Brasil	Segundo a autora, a Universidade Corporativa surge como eficaz ferramenta para o desenvolvimento e alinhamento dos talentos humanos às estratégias empresariais. Ela tem se destacado como um sistema de desenvolvimento de pessoas e de talentos humanos alinhado às estratégias de negócio. Partem da criação de um sistema de aprendizagem contínua em que toda a organização aprende e trabalha com novos processos e novas soluções. A universidade corporativa deve ser encarada como um estratégico guarda-chuva para todo tipo de educação.
Universidade corporativa - a parceria possível entre empresa e universidade tradicional	Vergara. 2000 - Brasil	O artigo descreve a Universidade Corporativa como uma maneira de formar, integrar e consolidar a base de conhecimentos de uma empresa, tornando esse conhecimento acessível aos trabalhadores e promovendo uma comunicação mais eficaz através de um código comum. Embora seu caráter seja doutrinário, a UC é apresentada como estratégica, destacando a responsabilidade compartilhada pelos resultados. A UC pode funcionar como uma unidade de negócios, oferecendo seus serviços a outras empresas e à comunidade.
Universidade corporativa: diferentes modelos de configuração	Vargas. 2003 - Brasil	O artigo define a Universidade Corporativa como uma entidade educacional e ferramenta estratégica projetada para ajudar a organização a atingir sua missão. A missão da UC é treinar e garantir o aprendizado contínuo de toda a cadeia de valor da organização. A autora indica que uma UC pode estar localizada em três áreas dentro da organização: na diretoria executiva, no departamento de recursos humanos ou como uma unidade de negócios.
Título Original: Universidade corporativas: do sonho da implantação ao desafio da gestão: um estudo de caso*	Queiroz; Fachin; Santanna. 2004 - Brasil	a Universidade Corporativa é um modelo estratégico de Treinamento e Desenvolvimento que serve como um "guarda-chuva" para a educação de funcionários, clientes e fornecedores, visando atender às estratégias organizacionais. Seu objetivo é criar vantagens competitivas sustentáveis, promovendo um ambiente de aprendizado contínuo. A UC permite alinhar os esforços de treinamento aos objetivos organizacionais, tratando a educação como um negócio autossustentável e focando no aprimoramento das competências essenciais necessárias para enfrentar os desafios do mercado.
Universidade corporativa - como alavanca da vantagem competitiva	Kraemer; 2004 - Brasil	A autora define as universidades corporativas como um complemento estratégico para o gerenciamento, aprendizado e desenvolvimento dos trabalhadores, refletindo a filosofia de aprendizagem da organização. O objetivo é fornecer a todos os membros da organização, o conhecimento e as competências necessárias para atingir os objetivos estratégicos. As UC também participam da seleção de parceiros de aprendizagem, como profissionais de treinamento, consultores e instituições de educação superior, e operam como uma unidade independente de negócios dentro da empresa.

Gestão de Pessoas e as Universidades Corporativas - Dois Lados da Mesma Moeda	Brandão. 2006 - Brasil	A autora concebe a universidade corporativa como uma ferramenta para centralizar o gerenciamento estratégico da educação e do treinamento, posicionando-a como uma função essencial da gestão de pessoas, e não como uma unidade empresarial independente. Combinando Treinamento e Desenvolvimento (T&D) modernizado, educação formal e práticas de educação à distância, a UC se alinha estreitamente com a gestão de pessoas. Embora seja tratada na literatura como uma função organizacional separada, ela continua a ser uma parte integral da gestão de pessoas, funcionando como um "guarda-chuva" para diversas iniciativas voltadas à competitividade empresarial.
Estratégia empresarial, gestão de pessoas e universidade corporativa - o caso da Universidade Valer da Companhia Vale do Rio Doce	Saraiva; Benevides. 2006 - Brasil	Os autores discutem o conceito de "universidade corporativa" como uma mudança de foco na área de treinamento e desenvolvimento dentro das organizações. Em vez de se concentrar apenas no treinamento individual, o modelo de UC promove o desenvolvimento da capacidade de aprendizado da organização como um todo, criando um ambiente de aprendizado contínuo, recíproco e coletivo. Apresentam a UC como um modelo diferencial estratégico para as organizações, pois propõe a substituição do paradigma anterior de treinar para então, desenvolver pessoas.
Universidade Corporativa - (Pré-) Tendência do Ensino Superior ou ameaça?	Silva; Balzan. 2007 - Brasil	O estudo descreve as Universidades Corporativas como uma modalidade de ensino gerida por grandes corporações, voltada para a educação corporativa e considerada um diferencial competitivo. O rápido crescimento das UC se deve à necessidade contínua de aprendizagem, impulsionada pelas rápidas mudanças no mundo do trabalho, avanços tecnológicos e globalização. O conceito de UC é associado ao setor de treinamento, sugerindo que sua "revolução" pode ser implementada em qualquer empresa através desse setor.
Valer (Va Ler): Formação de Trabalhadores Sob a Ideologia do Mercado na Universidade Corporativa da Vale	Ramos; Santos. 2008 - Brasil	O artigo descreve as universidades corporativas como espaços de formação profissional ideologicamente sustentados, que surgem como uma evolução do antigo Departamento de Recursos Humanos (DRH). Elas promovem a cultura organizacional como uma tendência moderna, diferenciando-se da cultura acadêmica tradicional e buscando parcerias com instituições de ensino superior para a certificação de seus programas. As UC visam desenvolver não apenas funcionários, mas também clientes, fornecedores, franqueados e a comunidade. Elas representam a nova abordagem da área de Recursos Humanos, focada em medidas estratégicas para garantir o sucesso organizacional.
Universidade Corporativa: Uma Nova Roupagem para a Área de Treinamento e Desenvolvimento	Conte; Ramos; Januário. 2010 - Brasil	Os autores abordam o conceito de "universidade corporativa" como sinônimo de "educação corporativa", referindo-se à educação formal que ocorre dentro das organizações. Segundo o estudo, um programa de desenvolvimento e as atividades educacionais realizadas por uma UC devem estar claramente alinhados com a estratégia corporativa da empresa.
A Universidade Corporativa como Instrumento de Sustentação do Negócio	Oliva; Roman; Mazzali. 2010 - Brasil	O estudo apresenta as universidades corporativas ou unidades de educação corporativa, inseridas em uma nova estratégia para a capacitação profissional. Complementam que as UC são um importante instrumento para obtenção de vantagem competitiva.
Impacto da Universidade Corporativa nas Organizações	Laruccia. 2011 - Brasil	O artigo apresenta a Universidade Corporativa como uma estratégia adotada pelas organizações para centralizar e otimizar o aprendizado de seus trabalhadores, desenvolvendo competências essenciais para os negócios. A UC integra-se ao sistema de gestão da empresa, dentro do contexto de treinamentos organizacionais, busca reduzir custos e padronizar a atuação de consultores externos. Além de facilitar o desenvolvimento profissional dos trabalhadores, a UC promove a gestão do conhecimento organizacional por meio de um processo contínuo e ativo de aprendizagem, focando no desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, além do conhecimento

		técnico.
O papel de uma universidade corporativa para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional - análise de uma empresa de serviços de saúde	Santos <i>et al.</i> 2012 - Brasil	O artigo apresenta a Universidade Corporativa como uma alternativa ao treinamento tradicional, descrita como um "guarda-chuva estratégico" que visa desenvolver e educar trabalhadores, clientes, fornecedores e a comunidade, alinhando esses processos às estratégias empresariais/institucionais. A UC conecta o treinamento e desenvolvimento diretamente aos negócios da organização, permitindo a centralização das práticas de treinamento, redução de custos e alinhamento com os objetivos estratégicos. Os autores sugerem que a área de treinamento e desenvolvimento deveria ser centralizada na UC, eliminando sua existência independente para promover maior envolvimento dos trabalhadores.
Universidade Corporativa: Implantação, Ferramentas e Práticas	Souza; Ziviani. 2012 - Brasil	Apresenta a Universidade Corporativa como um elemento que deve estar alinhado com o planejamento estratégico e os objetivos da organização, vinculando o desenvolvimento dos trabalhadores às metas organizacionais.
Universidade Corporativa: gênese e questões críticas rumo à maturidade	Castro; Eboli. 2013 - Brasil	A UC é entendida como um meio para fazer melhor as suas atividades-fim. A vinculação estratégica com a vida da empresa. De acordo com o estudo, o antepassado da Universidade Corporativa é o centro de treinamento e desenvolvimento.
A educação bancária na universidade corporativa à luz da pedagogia crítica - uma reflexão	Santos; Pinto; Novaes. 2014 - Brasil	Para os autores, a Universidade Corporativa é uma ferramenta estratégica das organizações para formar e capacitar profissionais de acordo com suas demandas específicas, visando manter altos níveis de produção e competitividade. Ela se destaca por oferecer um treinamento direcionado e focado, mas é criticada por limitar o desenvolvimento crítico e reflexivo dos trabalhadores.
Universidade Corporativa: o caso de uma rede de <i>franchising</i> à luz do modelo de Meister (1999) Título Original: Universidade Corporativa: o caso de uma rede de franchising à luz do modelo de Meister (1999)	Ferreira. 2015 - Portugal	Descreve a Universidade Corporativa como uma ferramenta estratégica projetada para ajudar a organização a alcançar sua missão, promovendo tanto a aprendizagem individual quanto a organizacional. A UC estabelece uma ligação entre prática e teoria, com o objetivo de desenvolver competências essenciais para manter a competitividade das organizações. Além disso, a UC representa uma mudança de paradigma em relação ao setor tradicional de treinamento e desenvolvimento, ao expandir o foco do simples desenvolvimento de habilidades para o desenvolvimento de competências essenciais ao negócio.
Evasão em curso a distância - um estudo aplicado na universidade corporativa da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia	Gonzalez; Nascimento; Leite. 2016 - Brasil	Compreende a Universidade Corporativa como uma modalidade de ensino voltada exclusivamente para implantar e desenvolver os treinamentos à distância.
Universidade Corporativa e Desenvolvimento de Competências: Estudo de uma Rede de Concessionárias do Setor Automotivo	Duarte; Lima; Maccari. 2016 - Brasil	Os autores explicam que as Universidades Corporativas são estruturas fundamentais para a Educação Corporativa (EC), promovendo a aprendizagem e a articulação entre diretrizes e ações dentro das organizações. Diferente do modelo tradicional de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), que opera em nível tático, as UC atuam em um nível estratégico, focando no desenvolvimento de competências individuais alinhadas às estratégias de negócio, essenciais para operar com sucesso em mercados competitivos. No Brasil, as UC estão predominantemente vinculadas à área de Recursos Humanos (RH).
Universidade Corporativa Desenvolve Competências para o Trabalho: O Ponto de Vista dos Profissionais	Nascimento; Bianco. 2017 - Brasil	Apresenta a definição do conceito de Universidade relacionado à credibilidade e visibilidade das "novas" áreas de T&D.
Universidade Corporativa e retenção de Líderes no Contexto Hospitalar	Mauricio; Vieira; Bido. 2019 - Brasil	O estudo destaca que, do ponto de vista organizacional, a Universidade Corporativa é crucial para o desenvolvimento de competências profissionais e para a promoção do desempenho organizacional. A educação corporativa e a UC são tratados como termos equivalentes, ambos sendo pilares da gestão estratégica.

		A UC é descrita como um sistema de desenvolvimento de pessoas, fundamentado na gestão de pessoas e por competências, integrando essas áreas para atingir os objetivos estratégicos da organização.
Metodologia de Avaliação Organizacional de Universidades Corporativas	Matos; Forte; Forte. 2019 - Brasil	O artigo define a Universidade Corporativa como um conceito inovador de capacitação de pessoas, estruturado dentro da própria empresa para gerenciar competências e talentos de acordo com a realidade organizacional. A UC atua como um coordenador do fluxo de conhecimento na organização, de modo a alinhar a educação dos funcionários com os objetivos do negócio. A Educação Corporativa é institucionalizada pelas UC, que são vistas como ferramentas de gestão destinadas a apoiar a implementação das estratégias globais das organizações através de atividades de formação e disseminação de conhecimento.
Uma proposta de universidade corporativa pautada nos pilares da educação corporativa, gestão do conhecimento e gestão da inovação	Araújo; Domingos. 2020 - Brasil	Os autores exploram as expressões "Universidade Corporativa" e "Educação Corporativa", preferindo o segundo termo no contexto empresarial. A pesquisa destaca três pilares essenciais para a universidade corporativa: Educação Corporativa, Gestão do Conhecimento e Gestão da Inovação, que alinham o planejamento educacional e a inovação às necessidades da organização, garantindo o contínuo atingimento dos objetivos organizacionais. Os autores apresentam a UC como ferramenta estratégica relacionada entre a gestão da inovação e a gestão do conhecimento.
O Perfil das Universidades Corporativas no Brasil	Branco. 2020 - Brasil	A autora descreve a universidade corporativa como uma estrutura centralizada que oferece soluções de aprendizagem alinhadas ao planejamento estratégico, objetivos, metas e modelo de competências da empresa. Ela transforma a organização em um ambiente de aprendizado contínuo, focando na estratégia e nos valores específicos da empresa. Embora a autora apresente que não existe homogeneidade quando o assunto é UC, complementa que todas compartilham o compromisso com a educação continuada e o desenvolvimento de competências específicas ao negócio. A UC facilita a gestão do conhecimento, mas não a substitui, atuando como um suporte para distribuir e armazenar conhecimento dentro da organização.
Universidade Corporativa para uma Empresa do Setor Calçadista	Buhler; Froehlich. 2021 - Brasil	As autoras descrevem a Universidade Corporativa como um sistema de desenvolvimento baseado na gestão de pessoas por competências. Para ser eficaz, a organização deve integrar o conceito de competências em todos os subsistemas de recursos humanos/gestão de pessoas, diferenciando-se assim do treinamento e desenvolvimento tradicionais. O principal objetivo de uma UC é institucionalizar uma cultura de aprendizagem contínua, alinhada à estratégia empresarial.
<i>Corporate University as a Business Accelerator in the Field of Education</i> Título em Português: Universidade Corporativa como Aceleradora de Negócios na Área de Educação	Andriushchenko et al. 2022 - Ucrânia	A universidade corporativa é apresentada no artigo como uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento do departamento de Recursos Humanos dentro de uma organização. Ela é vista como uma oportunidade para focar nos aspectos práticos da indústria, permitindo que a empresa alinhe a educação e o treinamento de seus funcionários às necessidades específicas do setor em que atua.
<i>CEO Education and Firm Performance: Evidence from Corporate Universities</i> Título em Português: Educação do CEO e Desempenho da Empresa: Evidências de Universidades Corporativas	Nguyen; Fan. 2022 - Japão	O estudo aborda a criação de universidades corporativas como uma resposta à insatisfação das empresas com o conhecimento oferecido pelas universidades tradicionais. Algumas dessas UC têm sido credenciadas, oferecendo diplomas e até terceirizando a educação corporativa para universidades tradicionais. A UC é definida como uma instituição educacional estratégica, projetada para alcançar objetivos de longo prazo e fornecer uma vantagem competitiva sustentável para as empresas que as estabelecem.

Panorama do uso de métodos quantitativos em pesquisas sobre universidade corporativa e aprendizagem organizacional	Machado <i>et al.</i> 2023 - Brasil	Apresenta a equivalência entre os termos Universidade Corporativa e Aprendizagem Organizacional. Para os autores, é essencial que as pesquisas observem e analisem três critérios fundamentais nas UC: rigor teórico, rigor metodológico e contribuição de valor.
Universidade Corporativa e Aprendizagem Organizacional: Estudo em Instituição Bancária Gaúcha	Botoli; Mozato; Sgarbossa. 2024 - Brasil	O artigo define a Universidade Corporativa como uma entidade alinhada às tendências de negócios e voltada para a qualificação técnica e profissional dos colaboradores, promovendo a educação permanente e oferecendo diversas alternativas de aprendizagem. Afirmam que a UC deve estar em sintonia com a visão estratégica da organização, com cursos e programas que refletem e moldam a cultura organizacional. Como parte do sistema de gestão da organização, a UC desenvolve competências para o mundo dos negócios, transmitindo crenças e valores e formando uma cultura organizacional que capacita os trabalhadores a contribuir para o sucesso da organização e de seus clientes.
<i>Lifelong learning in the workplace: the knowledge management role of corporate universities in China</i> Título em Português: Aprendizagem ao Longo da Vida no Local de Trabalho: O Conhecimento e o Papel de Gestão das Universidades Corporativas na China	Han <i>et al.</i> 2024 - China	O estudo apresenta a universidade corporativa como um arranjo educacional único, focado em atingir os objetivos da organização por meio da construção do capital intelectual de seus trabalhadores. Para os autores, essas instituições evoluíram para promover a aprendizagem ao longo da vida, oferecendo uma variedade de programas e recursos que suportam o desenvolvimento contínuo dos empregados. Além disso, as UC organizam e alinham as necessidades dos clientes com as operações da empresa, capacitando os departamentos de negócios a identificar e compreender as dinâmicas do mercado e as mudanças no comportamento dos clientes. A função crucial das UC é permitir que as organizações realizem seu valor estratégico, capacitando a interação empresarial e a inovação.
Universidade Corporativa - Possibilidade para uma Formação Sociocultural do Indivíduo	De Luca; Sales. 2024 - Brasil	Os autores criticam a visão limitada da Universidade Corporativa como uma ferramenta de <i>marketing</i> ou apenas um canal de aprimoramento de habilidades. Eles defendem que a UC deve ser um ambiente estratégico que vai além do treinamento técnico, promovendo também o crescimento sociocultural e pessoal dos indivíduos. A UC, portanto, deve estar alinhada com a estratégia global da organização, visando uma educação mais abrangente que contribua para o desenvolvimento humano e sociocultural, além do profissional.

Fonte: A autora.

A partir da revisão de literatura internacional realizada, pretende-se discutir os principais conceitos difundidos pelos autores sobre o que vem a ser “universidade corporativa”. De acordo com Eboli (1999) a Universidade Corporativa é entendida como uma ferramenta estratégica que deve estar completamente alinhada às diretrizes do negócio, abrangendo todas as práticas educacionais da organização. Em um contexto histórico semelhante, Vergara (2000) propõe que a UC seja vista como uma ferramenta estratégica que não só atende às necessidades internas da organização, mas que também estabeleça parcerias com universidades tradicionais para oferecer programas credenciados, integrando o conhecimento acadêmico com as demandas práticas do mercado.

Ramos e Santos (2008) enfatizam a importância dessas parcerias com instituições de ensino superior, destacando que a certificação dos programas

desenvolvidos pelas UC é fundamental para assegurar a qualidade e a credibilidade dos cursos oferecidos. Ainda segundo Vergara (2000), a UC pode ser configurada como uma unidade de negócios, ampliando sua atuação para além da organização fundadora, de modo a atender outras empresas e até mesmo a comunidade em geral. Esse conceito é apoiado por Vargas (2003) e Kraemer (2004), que argumentam que a UC, enquanto entidade organizacional, pode estar estrategicamente alinhada com a alta gestão, seja dentro do departamento de recursos humanos ou operando como uma unidade de negócios independente, sempre com o objetivo de ajudar a organização a cumprir sua missão, especialmente pela contribuição à formação e qualificação dos profissionais a ela vinculados.

Por outro lado, Santos, Pinto e Novaes (2014) concordam com a visão da UC como uma ferramenta estratégica, mas criticam o foco excessivamente específico dos conteúdos oferecidos. Segundo esses autores, esse direcionamento pode limitar o desenvolvimento crítico e reflexivo dos trabalhadores, uma vez que os conteúdos são frequentemente voltados para demandas específicas da atuação profissional. Andriushchenko et al. (2022) destacam a visão da UC como uma ferramenta estratégica e reforçam seu foco em educação e treinamento direcionados às necessidades particulares de cada setor dentro da organização.

Quieroz, Fachin e Santanna (2004) concebem a UC como um modelo estratégico de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), projetado para atender às demandas educacionais dos stakeholders da organização. Nessa perspectiva, a UC é entendida como um negócio autossustentável, ou seja, sua estrutura é pensada para ser economicamente viável, gerando valor para a organização de forma contínua. Em contraste, Ramos e Santos (2008), assim como Castro e Eboli (2013), veem a UC como uma evolução do antigo departamento de Recursos Humanos e dos centros tradicionais de treinamento e desenvolvimento de pessoas. Eles argumentam que essa nova abordagem deve estar alinhada às estratégias organizacionais, integrando-se de maneira mais ampla e eficaz às diretrizes da empresa.

Brandão (2006), Laruccia (2011) assim como Maurício, Vieira e Bido (2019) também discutem o papel da UC, mas com um enfoque diferente. Para esses autores, a UC não deve ser vista como uma unidade de negócios independente, mas sim, como uma ferramenta central na gestão de pessoas. Eles defendem que a UC deve centralizar e coordenar o gerenciamento estratégico da educação e do treinamento, desempenhando um papel essencial no desenvolvimento de competências críticas para o sucesso organizacional.

As ideias de Laruccia (2011) complementam a visão de Santos et al. (2012), ao destacar que, dentro da gestão de pessoas, a UC deve ser inserida no contexto dos treinamentos organizacionais. Nesse cenário, a UC é responsável por padronizar e gerir o conhecimento organizacional, contribuindo diretamente para a redução de custos e o desenvolvimento de novas atitudes, habilidades e conhecimentos técnicos. Santos et al. (2012) sugerem, inclusive, que a função de treinamento e desenvolvimento de pessoas seja centralizada na UC, reforçando seu papel estratégico. Duarte, Lima e Maccari (2016) diferenciam as UC dos modelos tradicionais de treinamento e desenvolvimento ao argumentar que, enquanto os modelos tradicionais operam em um nível tático, as UC atuam em um nível estratégico. Os autores também observam que, no Brasil, as UC estão predominantemente vinculadas à área de Recursos Humanos, evidenciando sua importância no contexto organizacional.

Os autores Conte, Ramos e Januário (2010), Oliva, Roman e Mazzali (2010), Souza e Ziviani (2012) e Araújo e Domingos (2020) compreendem a UC como sinônimo de educação corporativa, definindo-a como uma forma de educação formal voltada para apoiar a estratégia organizacional e gerar vantagem competitiva. Matos, Forte e Forte (2019) compartilham dessa visão, mas destacam que a UC também atua como uma ferramenta de gestão responsável por estruturar a educação corporativa. Isso a diferencia da perspectiva de Souza e Ziviani (2012), que a veem exclusivamente como uma sinônimo de educação corporativa.

Para Matos, Forte e Forte (2019), ao institucionalizar a Educação Corporativa, a UC assegura que o desenvolvimento das competências dos colaboradores seja uma parte contínua e estratégica da operação e da cultura organizacional, em vez de iniciativas esporádicas. Branco (2020) complementa essa visão ao afirmar que a UC transforma a organização em um ambiente de aprendizado contínuo, alinhada ao planejamento estratégico, facilitando a gestão do conhecimento sem substituí-la, atuando como suporte na distribuição e armazenamento do conhecimento.

Em contraste, Gonzalez, Nascimento e Leite (2016) oferecem uma perspectiva mais simplificada da UC, considerando-a principalmente como uma modalidade de ensino voltada para implantar e desenvolver treinamentos on line, sem a necessidade de presença física. Por outro lado, Machado et al. (2023) associam a UC à aprendizagem organizacional, enfatizando que ela não é apenas uma instituição de ensino interno, mas um elemento crucial para promover a aprendizagem contínua e o desenvolvimento dentro da organização. Estes autores também destacam a importância de rigor teórico, rigor metodológico e a contribuição de valor das UC para as organizações.

Os artigos mais recentes revisados, incluindo os de Botoli, Mozato e Sgarbossa (2024), Han et al. (2024) e De Luca e Sales (2024), revelam uma convergência de ideias sobre o conceito de Universidade Corporativa (UC). Para esses autores, a UC deve estar alinhada com as estratégias globais da organização e promover a educação contínua. Botoli, Mozato e Sgarbossa (2024) enfatizam que a UC deve refletir e moldar a cultura organizacional. Han et al. (2024) corroboram essa visão ao afirmar que as UC possibilitam às organizações atingirem seu valor estratégico, facilitando a interação empresarial e a inovação. De Luca e Sales (2024) também destacam a importância do alinhamento estratégico, mas ampliam a perspectiva ao enfatizar que a UC deve promover não apenas conhecimentos técnicos, mas também o desenvolvimento humano e sociocultural. Entretanto, existem diferenças nas abordagens. Botoli, Mozato e Sgarbossa (2024) e Han et al. (2024) apresentam uma visão mais centrada na UC como ferramenta estratégica voltada para negócios, competências e inovação, enquanto De Luca e Sales (2024) propõem uma perspectiva mais holística e humanista, sugerindo que a UC deve também contribuir para o desenvolvimento sociocultural dos indivíduos.

Nguyen e Fan (2022) acrescentam uma nova dimensão ao debate, apontando que a UC surgiu como uma resposta às lacunas percebidas no conhecimento e nas competências oferecidas pelas universidades tradicionais. Insatisfeitas com a formação acadêmica convencional ou percebendo limitações para o alinhamento de programas educacionais em parceria, seja pelo tempo/prazo de duração, seja pelo custo do investimento, as empresas estabeleceram suas próprias instituições educacionais internas para garantir que seus funcionários desenvolvam habilidades específicas necessárias e acessem conhecimentos que, mais rápida e objetivamente, podem ser aplicados ao trabalho. O estudo revela que algumas dessas UC evoluíram para o ponto de serem reconhecidas oficialmente, oferecendo diplomas e colaborando com universidades tradicionais para fornecer uma educação corporativa mais alinhada com as exigências do mercado.

5. CONSIDERAÇÕES PARCIAIS

Os estudos revisados revelam que, embora haja um consenso crescente sobre a importância das UC como ferramenta estratégica, não é unânime na literatura essa definição, tendo sido encontrado outras definições que inserem, integram ou até mesmo consideram a UC como uma nova prática para os antigos centros de treinamento e desenvolvimento de pessoas. Foi possível identificar diferenças substanciais na

definição e na aplicação da Universidade Corporativa. Evidencia-se que a UC é amplamente reconhecida como um meio para alinhar a educação corporativa com as estratégias globais das organizações e promover a aprendizagem contínua. Alguns autores a compreendem como um facilitador de inovação e interação empresarial, assim como, outros a entendem como um meio para o desenvolvimento humano e sociocultural. Enquanto alguns estudos destacam o papel fundamental da UC na estratégia empresarial e na promoção de competências específicas, outros enfatizam a necessidade de uma abordagem mais integrada, que também valorize o desenvolvimento pessoal e cultural dos colaboradores. Além disso, estudos recentes apresentam uma crescente tendência das UC em evoluir para instituições formalmente reconhecidas, capazes de oferecer diplomas e colaborar com universidades tradicionais, atendendo assim às lacunas percebidas na formação acadêmica convencional.

Essas considerações destacam a diversidade encontrada sobre o conceito, funções e objetivos das UC. Diante das diferentes perspectivas e definições encontradas, é evidente que o conceito de Universidade Corporativa continua a evoluir. Para aprofundar essa compreensão, futuros estudos devem explorar mais detalhadamente como as UC se adaptam às mudanças nas estratégias organizacionais e nas demandas do mercado de trabalho. Além disso, investigar como a integração de UC com universidades tradicionais pode influenciar a qualidade da educação corporativa e o desenvolvimento profissional dos colaboradores.

A análise do impacto da UC no desenvolvimento humano e sociocultural, bem como em suas práticas de gestão e inovação, também merecem atenção. Investigar essas áreas pode oferecer conhecimentos preciosos sobre o papel das UC no contexto moderno, contribuindo para uma melhor definição e aplicação dessas instituições dentro das organizações de modo a favorecer os processos de ensino e aprendizagem no contexto organizacional.

6. REFERÊNCIAS

ABBAD, G. S.; BORGES- ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. *In*: ZANELLI, J. C.; BORGES- ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2. ed. Artmed: Porto Alegre, 2014. p. 244-284.

ABBAD, G. da S.; MOURÃO, L. Avaliação de necessidades de TD&E: proposição de um novo modelo. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, p. 107-137, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/tMbpBDzqsHG6PpLD5LvRzhD/?format=pdf&lang=pt>.

Acesso em: 29 Out. 2021.

ALPERSTEDT, C. Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, p. 149-165, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/DMtsDSy4gwPXnV344nJr7L/?lang=pt>. Acesso em: 02 Março de 2024.

ANDRIUSHCHENKO, Kateryna *et al.* Corporate university as a business accelerator in the field of education. **World**, v. 3, n. 3, p. 657-671, 2022. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2673-4060/3/3/36>. Acesso em Jun. 2024

ARAÚJO, Juliana Alexandre D. O.; DOMINGOS, Maria de Lourdes D. C. Uma proposta de universidade corporativa pautada nos pilares educação corporativa, gestão do conhecimento e gestão da inovação. **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**, v. 9, n. 1, p. 42-53, 2020. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/atoz/article/view/69660>. Acesso em Jun. 2024

ARCIONI, W. A.; MESQUITA, J. M. C. de. A responsabilidade social nas organizações: Percepções e realidade. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 7, n. 2, 2007. Disponível em: <http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/196>. Acesso em 01 Nov. 2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO – SBPOT. **Competências para a atuação em psicologia organizacional e do trabalho**: um referencial para a formação e qualificação profissional no Brasil. Brasília: UniCEUB, 2020. Disponível em: <https://old.sbpot.org.br/publicacoes/livros/e-book-competencias-para-a-atuacao-em-pot/>. Acesso em 10 Maio 2022.

AZEREDO, F. C. Treinamento e desenvolvimento como instrumento de retenção de talentos nas organizações. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 10, n.1, p.14-30, 2019. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2019.001.0002>

BERNAL, A. O. Significado do trabalho na sociedade contemporânea. In: **_. Psicologia do trabalho em um mundo globalizado**: como enfrentar o assédio psicológico e o estresse no trabalho. Porto Alegre: Artmed, 2010. p. 13-36.

BOOG, G. BOOG, M. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento – processos e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre, Artmed, 2006.

BOTOLI, William D.; MOZZATO, Anelise Rebelato; SGARBOSSA, Maira. Universidade Corporativa E Aprendizagem Organizacional. **Desafio Online**, v. 12, n. 1, 2024. Disponível em: <https://desafioonline.ufms.br/index.php/deson/article/view/17677>. Acesso em Jun. 2024

BRANCO, A. R. O perfil das Universidades Corporativas no Brasil. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, [S. l.], v. 7, n. 4, p. 99–120, out. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/hJqNvxpggQgwFRPs9LwHDZb/?format=html#>. Acesso em: 09 out. 2023.

BRANCO, Alessandra Rosa. O perfil das universidades corporativas no Brasil. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 7, p. 99-120, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/hJqNvxppqgQgwFRPs9LwHDZb/?format=html>. Acesso em Jun. 2024

BRANDÃO, Giselle Reis. Gestão de pessoas e as universidades corporativas: dois lados da mesma moeda?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, p. 22-33, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/QQ7LjVBDXz9ZgDDqWjnZnvg/>. Acesso em Jun. 2024

BUHLER, Márcia Olivia F.; FROEHLICH, Cristiane. Universidade Corporativa Para Uma Empresa Do Setor Calçadista. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 19, 2021. Disponível em: <https://web.p.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=fd94478c-1b05-42c4-86e6-d45f130f11f9%40redis&bdata=Jmxhbm9cHQtYnlmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=152220544&db=foh>. Acesso em Jun. 2024

CAMARGO, M. L.; GOULART JÚNIOR, E.; LEITE, L. P. O Psicólogo e a Inclusão de Pessoas com Deficiência no Trabalho. **Psicologia: Ciência e Profissão**, [S. l.], v. 37, n. 3, p. 799–814, jul. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/ngsbyT5Xz7JLTJnZCXPbRdC/#>. Acesso em: 09 out. 2023.

CAMPOS, G. R.; SANTOS, J. P. dos; CARVALHO, P. A. de. A importância do RH no desenvolvimento das competências de seus trabalhadores por intermédio da Universidade Corporativa. **REPAE**, São Paulo, v. 8, n.2, p. 22-36, maio. /ago. 2022. Disponível em: <https://repae-online.com.br/index.php/REPAE/article/view/304>. Acesso em: 18 set. 2023.

CAMPOS, K. C. de L. *et al.* Avaliação do sistema de treinamento e desenvolvimento em empresas paulistas de médio e grande porte. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 17, n. 3, p. 435–446, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prc/a/QNW5Pv4PgbLbcz6QrPyy6yw/?lang=pt>. Acesso em: 18 set. 2023.

CARDOSO, H. F.; FEIJÓ, M. R.; CAMARGO, M. L. O papel do Psicólogo Organizacional e do Trabalho (POT) na prevenção dos fatores psicossociais de risco. In: SCHMIDT, M. L. G.; CASTRO, M. F.; CASADORE, M. M. (Org.). **Fatores psicossociais e o processo saúde/doença no trabalho**: aspectos teóricos, metodológicos, interventivos e preventivos. São Paulo: FioCzar, 2018. p. 111- 136.

CASTILHO, F. **O conceito de universidade no projeto da UNICAMP**. Campinas, SP: EdUNICAMP, 2008.

CASTRO, C. de. M.; EBOLI, M. Universidade Corporativa: gênese e questões críticas rumo à maturidade. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 4, p. 408-414, 2013. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/10573/universidade-corporativa--genese-e-questoes-criticas- rumo-a-maturidade>. Acesso em: 02 Maio de 2022.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel de Recursos Humanos. São

Paulo: Ed. Campus, 2014.

COELHO JUNIOR, F. A.; ANDRADE, J. E. B. Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, v. 18, p. 221-234, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/paideia/a/wCZdGW3RwJfrCP4zMLTcR9h/abstract/?lang=pt#>. Acesso em: 10 Out. 2021.

CONTE, Alvacir Cili Comper; RAMOS, Flávio; JANUARIO, Sérgio Saturnino. Universidade Corporativa: Uma Nova “Roupagem” Para A Área De Treinamento De Desenvolvimento?. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 5, n. 1, p. 56-65, 2011. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4417/441742841005.pdf>. Acesso em Jun. 2024

CUNHA, L. A. A fragmentação do conceito de universidade no Brasil. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas, v. 5, n. 4, p. 20-26, 2000. Disponível em: <https://periodicos.uniso.br/avaliacao/article/view/1131>. Acesso em: 13 fev. 2024.

DAITX, P. B. **Universidade Acadêmica e Universidade Corporativa: convergências a partir da relação entre trabalho e educação**. 2018. 122f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2018.

DANTAS, Hallana Laisa D. L.; *et al.* Como elaborar uma revisão integrativa: sistematização do método científico. **Revista Recien-Revista Científica de Enfermagem**, v. 12, n. 37, p. 334-345, 2022. Disponível em: <https://recien.com.br/index.php/Recien/article/view/575/589>. Acesso em: 25 Ago. 2024.

DE LUCA, Plinio Paulo Leiva; SALES, Giza Guimarães Pereira. Universidade Corporativa: Possibilidade para uma formação sociocultural do indivíduo. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, p. e023014-e023014, 2024. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/19105>. Acesso em Jun. 2024

DUARTE, André Luiz D. M.; LIMA, Reginaldo de Jesus Carvalho; MACCARI, Emerson Antonio. Universidade corporativa e desenvolvimento de competências: estudo em uma rede de concessionárias do setor automotivo. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 9, n. 4, p. 738-755, 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/2734/273449608012/html/>. Acesso em Jun. 2024

EBOLI, Marisa Pereira. Universidade corporativa: ameaça ou oportunidade para as escolas tradicionais de administração?. **Revista de Administração-RAUSP**, v. 34, n. 4, p. 56-64, 1999. Acesso em Jun. 2024

EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil mitos e verdades**. 1. ed. São Paulo: Editora Gente, 2004.

EBOLI, M. **Educação Corporativa: Muitos Olhares**. Disponível em: Minha Biblioteca, Grupo GEN, 2014.

FERREIRA, G. C. Universidade Corporativa: o Caso de uma Rede de Franchising à Luz do Modelo de Meister (1999). **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 7, n. 1, p. 113-123,

2015. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/36902/universidade-corporativa--o-caso-de-uma-rede-de-franchising-a-luz-do-modelo-de-meister-1999->. Acesso em: 18 set. 2023.

FREITAS, J. C. T. de. Estratégia organizacional: Utilizando a política de treinamento e desenvolvimento como vantagem competitiva. *In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA*, 9., 2012, Resende. **Anais [...]** Resende: AEDB, 2012. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/65316839.pdf>. Acesso em: 9 out. 2023.

GALVÃO, Taís Freire; PANSANI, Thais de Souza Andrade; HARRAD, David. Principais itens para relatar Revisões sistemáticas e Meta-análises: A recomendação PRISMA. **Epidemiologia e serviços de saúde**, v. 24, p. 335-342, 2015. Disponível em: https://www.scielo.org/article/ssm/content/raw/?resource_ssm_path=/media/assets/ress/v24n2/2237-9622-ress-24-02-00335.pdf. Acesso em 25 Ago. 2024.

GOMIDE JÚNIOR, S.; SIQUEIRA, M. M. M. Vínculos do indivíduo com o trabalho. *In: ZANELLI, J. C.; ANDRADE-BORGES, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. 2. ed. Artmed: Porto Alegre, 2014. p. 316-348.

GOULART JÚNIOR, E.; CAMARGO, M. L.; MOREIRA, M. C. Habilidades sociais profissionais: produção científica nacional e relevância do tema para a saúde dos trabalhadores. **Revista de Psicologia**, v. 10, n. 2, p. 51-64, 2019. Disponível em: http://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/46709/1/2019_art_egjuniormlcamargo.pdf. Acesso em: 20 Set. 2021.

GONZALEZ, Ricardo Alonso; NASCIMENTO, Janicleide Gonçalves do; LEITE, Luciana Barone. Evasão em cursos a distância: um estudo aplicado na Universidade Corporativa da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia. 2016. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2938>. Acesso em Jun. 2024

HAN, Yuhang *et al.* Lifelong learning in the workplace: the knowledge management role of corporate universities in China. **Humanities and Social Sciences Communications**, v. 11, n. 1, p. 1-11, 2024. Disponível em: <https://www.nature.com/articles/s41599-024-02693-3>. Acesso em Jun. 2024

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. Universidade corporativa como alavanca da vantagem competitiva. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 3, n. 1, p. 1-17, 2004. Disponível em: <https://periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/430>. Acesso em Jun. 2024

LACERDA, É. R. M.; ABBAD, G. Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 77-96, out. 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/KxWtphwCn6VshWLqQjp8DSN/>. Acesso em: 18 set. 2023.

LARUCCIA, M. M. Impacto da Universidade Corporativa nas organizações. **Revista de Administração Unimep**, p. 146-163, 2011. Disponível em: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/rau/article/view/299/461>. Acesso em: 25

Out. 2021.

LIMA, M. C. da S. *et al.* Ações de treinamento em uma universidade pública, desenvolvimento profissional e cidadania organizacional: existe relação entre esses construtos? **Organizações & Sociedade**, v. 27, n. 92, p. 152–170, jan. 2020.

Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/osoc/a/ydhRR4mZQX4fRTzDTx8Ms6h/abstract/?lang=pt>.

Acesso em: 18 set. 2023.

LOPES, A.; FERNANDES, A. Delimitação do conceito de aprendizagem organizacional: sua relação com a aprendizagem individual. **Revista portuguesa e brasileira de gestão**, v. 1, n. 3, p. 70-75, 2002. Disponível em:

<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rbpg/article/view/79378/75932>.

Acesso em: 10 Out. 2021.

LUCHESE, E. S. F. Gestão do conhecimento nas organizações. **CET–Companhia de Engenharia de Tráfego de São Paulo**. São Paulo, 2012. Disponível em:

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36643342/CETSP-Gestao_do_conhecimento-nota_tecnica_221-libre.pdf?1424109740=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DGESTAO_DO_CONHECIMENTO_NAS_ORGANIZACOES.pdf&Expires=1695064282&Signature=TN5wYdNVcLxLZR0ESyOP2VJUo8Mz2J-mp7UJB62oSjft9FFEx6DatkN3spjEg-4NdI2SytixmyWA2u4xqzQxtL6KbmbIJyFrpMbcS3az1AcAIYIWFKnQ1~J~DqXIPyyov195YmYsAI9rotEWk7I5xPuUUZ4JCpt9FrbrG7mkfKTTRg1EX08Q-Wrkdsx9mckWgB6fLsQPb0ZhT3Oe8jl0OCtl3pMkY9ftTozUrkGWGdp81fj38Kh7YXug0C- Acesso em: 10 Out. 2021.

MACHADO, Sibeli Cardoso Borba et al. Panorama do uso de métodos quantitativos em pesquisas sobre Universidade Corporativa e Aprendizagem

Organizacional. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 8, p. 13158-13180, 2023.

Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2480>. Acesso em Jun. 2024

MAURICIO, Andressa Caroline D. O.; VIEIRA, Almir Martins; BIDO, Diógenes D. S. Universidade corporativa e retenção de líderes no contexto hospitalar. **Gestão & Regionalidade**, v. 35, n. 106, 2019. Disponível em:

https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/gr.v35i106.5139. Acesso em Jun. 2024

MARTINS, M. J. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas como vantagem competitiva**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Londrina, 2022.

MATOS, Clarissa Leite Braga; FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante; FORTE, Sérgio Alexandre Barreira. Metodologia de avaliação organizacional de universidades corporativas. **Revista de Administração da UFSM**, v. 13, p. 709-727, 2021.

Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/reaufsm/a/wPMnmPHdrfHXVcFf8GwVLvr/abstract/?lang=pt&format=html>. Acesso em Jun. 2024

NASCIMENTO, Patrícia Oliveira; BIANCO, Mônica de Fátima. Universidade corporativa desenvolve competências para o trabalho? O ponto de vista dos profissionais. **Revista Pretexto**, p. 11-29, 2017. Disponível em:

<http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/2560>. Acesso em Jun. 2024

NEVES, M. S.; FREIRE, P. de S. Contribuição do sistema de educação corporativa para a equidade dos stakeholders: revisão integrativa de literatura. *In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO*, 11., 2021, Maringá. **Anais [...]** Maringá: Ciki, 2022. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/1060>. Acesso em: 9 out. 2023.

NEVES, M. S.; SANTOS, R. M. dos. A estratégia para acessibilidade no sistema de educação corporativa e a contribuição para a relação de equidade dos stakeholders. **Inclusão Social**, [S. l.], v. 15, n. 2, 2022. Disponível em: <https://revista.ibict.br/inclusao/article/view/5892>. Acesso em: 9 out. 2023.

NGUYEN, Hai Long; FAN, Pengda. CEO education and firm performance: Evidence from corporate universities. **Administrative Sciences**, v. 12, n. 4, p. 145, 2022. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2076-3387/12/4/145>. Acesso em Jun. 2024

OLIVA, Eduardo de Camargo; ROMAN, Valquiria; MAZZALI, Leonel. A universidade corporativa como instrumento de sustentação do negócio: a experiência das empresas estatais. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 9, n. 1-2, p. 75-84, 2010. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rbpg/article/view/78833>. Acesso em Jun. 2024

PAGE, Matthew J. *et al.* A declaração PRISMA 2020: diretriz atualizada para relatar revisões sistemáticas. **Revista panamericana de salud publica**, v. 46, p. e112, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.org/article/rpsp/2022.v46/e112/pt/>. Acesso em: 25 Ago. 2024

QUEIROZ, A. M. Universidade Corporativas: do sonho da implantação ao desafio da gestão: um estudo de caso. **Revista Economia & Gestão**, v. 4, n. 7, 2004. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/36439/universidade-corporativas--do-sonho-da-implantacao-ao-desafio-da-gestao--um-estudo-de-caso>. Acesso em: 02 Maio de 2022.

RAMOS, Giovane Saionara; SANTOS, Aparecida de Fátima Tiradentes dos. Valer (vá ler?): formação de trabalhadores sob a ideologia do mercado na universidade corporativa da Vale. **Trabalho, educação e saúde**, v. 6, p. 283-302, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tes/a/K4w5kxVzf3L6PkK9CRDKYzJ/>. Acesso em Jun. 2024

ROBBINS, S. Comportamento organizacional. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SANTOS JUNIOR, A. B. dos; SILVA, F. C. B. da; MOURA, L. S. **A Gestão da Aprendizagem nas Organizações**. 2007. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1075_A%20Gestao%20da%20Aprendizagem%20nas%20Organizacoes.pdf. Acesso em: 25 Out. 2021.

SANTOS, A. A. dos; *et al.* O Papel de Uma Universidade Corporativa para o desenvolvimento da Aprendizagem Organizacional: Análise de uma Empresa de Serviços de Saúde. **Revista de Ciências da Administração**, [S. l.], v. 14, n. 34, p. 91–102, 2012. DOI: 10.5007/2175-8077.2012v14n34p91. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2012v14n34p91>. Acesso em: 9 out. 2023.

SANTOS, Glauber de Almeida Freitas; PINTO, Gilson Mendes; NOVAES, Marcos. A Educação Bancária na Universidade Corporativa a Luz da Pedagogia Crítica—Uma Reflexão. **Desafio Online**, v. 2, n. 1, p. 100-110, 2014. Disponível em: <https://desafioonline.ufms.br/index.php/deson/article/view/1137>. Acesso em Jun. 2024

SARAIVA, Luiz Alex Silva; BENEVIDES, Mara Moreira. Estratégia empresarial, gestão de pessoas e universidade corporativa: o caso Universidade Valer da Companhia Vale do Rio Doce. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 1, n. 13, 2008. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/204>. Acesso em Jun. 2024

SCARAMUZZA, B. C. **Universidade Corporativa: Educação Continuada e Mediação Tecnológica**. 2015. Disponível em: [https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/852/1/Universidade%20corporativa%20educa%C3%A7%C3%A3o%20continuada%20e%20media%C3%A7%C3%A3o%20tecnol%C3%B3gica.p df](https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/852/1/Universidade%20corporativa%20educa%C3%A7%C3%A3o%20continuada%20e%20media%C3%A7%C3%A3o%20tecnol%C3%B3gica.pdf). Acesso em: 17 Março. 2024.

SCHWARTZMAN, S.; SILVA FILHO, R. L.; COELHO, R. R. A. Por uma tipologia do ensino superior brasileiro: teste de conceito. **Estudos Avançados**, v. 35, n. 101, p. 153–186, jan. 2021.

SILVA, Marco Wandercil da; BALZAN, Newton César. Universidade corporativa:(pré-) tendência do Ensino Superior ou ameaça?. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 12, n. 02, p. 233-256, 2007. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S1414-40772007000200004&script=sci_abstract. Acesso em Jun. 2024

SILVA, N.; ZANELLI, J. C.; TOLFO, S. R. Cultura organizacional. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2. ed. Artmed: Porto Alegre, 2014. p. 491-525.

SILVA, T. C.; FREIRE, P. de S. Universidade Corporativa em rede: diretrizes que devem ser gerenciadas para a implantação do modelo. **Revista Espacios**, v. 38, n. 10, p. 13, 2017. Disponível em: <http://www.revistaespacios.com/a17v38n10/a17v38n10p13.pdf>. Acesso em: 31 Out. 2021.

SILVA, J. P. da; KOLLING, M. S.; CORNELIUS, R. A. Treinamento e Desenvolvimento como vantagem competitiva. In: ENCONTRO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO, 13., 2017, Toledo. **Anais [...]** Toledo: ENCITEC, 2017. Disponível em: http://www2.fag.edu.br/coopex/inscricao/arquivos/encitec/20170913-223817_arquivo.pdf. Acesso em: 9 out. 2023.

SOUZA, Marcela Tavares de; SILVA, Michelly Dias da; CARVALHO, Rachel de. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Einstein (São Paulo)**, v. 8, p. 102-106, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/eins/a/ZQTBkVJZqcWrTT34cXLjtBx/?lang=pt&%3A~%3Atext=A>.

Acesso em 25 Ago. 2024.

SOUZA, Mirian Oliveira de; ZIVIANI, Fabricio. Universidade Corporativa: implantação, ferramentas e práticas. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 13, n. 3, 2012. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/2020>. Acesso em Jun. 2024

SOUZA, D. G. de; MIRANDA, J. C.; SOUZA, F. dos S. Breve histórico acerca da criação das universidades no Brasil. **Revista Educação Pública**, v. 19, n. 5, 2019. Disponível em: <https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/19/5/breve-historico-acerca-da-criacao-das-universidades-no-brasil>. Acesso em: 13 fev. 2024.

SCORSOLINI-COMIN, F.; INOCENTE, D. F.; MIURA, I. K. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: pautas para a gestão de pessoas. **Rev. bras. orientac. prof.**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 227-240, dez. 2011. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902011000200010&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 16 out.2023.

SELLA, M. L. de M. *et al.* Universidade Corporativa e suas Configurações na Formação Laboral: uma Revisão no Contexto Acadêmico e Organizacional. **EaD em Foco**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. e1752, 2022. DOI: 10.18264/eadf.v12i2.1752. Disponível em: <https://eademfoco.cecierj.edu.br/index.php/Revista/article/view/1752>. Acesso em: 18 set. 2023.

TONETTO, A. M. *et al.* Psicologia organizacional e do trabalho no Brasil: desenvolvimento científico contemporâneo. **Psicologia & Sociedade**, v. 20, p. 165-173, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/psoc/a/NCYvXk6K93pZ6ZmV9NJStcC/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em 01 Nov. 2021.

VARGAS, M. R. M. Universidade Corporativa: diferentes modelos de configuração. **RAUSP Management Journal**, v. 38, n. 4, 2003. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/16777/universidade-corporativa--diferentes-modelos-de-configuracao>. Acesso em: 02 Maio 2022.

VELOSO, J. R. S. S. **Universidade Corporativa: uma abordagem de responsabilidade social e treinamento e desenvolvimento em grandes empresas.** Orientador: Prof. Dr. Ademir da Rosa Martins. 2015. 73. Monografia – Graduação em Administração de Empresas, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2015. Disponível em: <https://monografias.ufma.br/jspui/handle/123456789/1004>. Acesso em: 9 out. 2023.

VERGARA, Sylvia Constant. Universidade corporativa: a parceria possível entre empresa e universidade tradicional. 2000. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/12919/000303601_111.pdf. Acesso em Jun. 2024

VERGARA, S. C.; RAMOS, D. R. M. Motivos para a Criação de Universidades

Corporativas - Estudo de Casos. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 79–98, jun. 2002.

Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/hHqWFqs8MhhgJxxf5JJSZkz/#>. Acesso em: 9 out. 2023.

VERGARA, S. C.; BRAUER, M.; GOMES, A. P. C. Z. Universidades corporativas: educação ou doutrinação? **Revista de Administração Mackenzie**, v. 6, n. 3, p. 167–191, set. 2005. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/ram/a/9rwd4vm7fFZmVXpPXykqLXx/abstract/?lang=pt#>. Acesso em: 13 fev. 2024.

Estudo 2 – Universidades Corporativas: uma pesquisa documental em seis organizações brasileiras

SUMÁRIO – ESTUDO 2

1. INTRODUÇÃO.....	60
2. OBJETIVOS.....	66
2.1. Objetivos Gerais.....	66
2.2. Objetivos Específicos.....	66
3. MÉTODO.....	66
3.1. Procedimento de coleta de dados.....	66
3.2. Procedimento de análise de dados.....	68
4. RESULTADO E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS.....	69
5. CONSIDERAÇÕES PARCIAIS.....	86
REFERÊNCIAS.....	88

1. INTRODUÇÃO

Caracterizado por uma intensa competitividade de mercado, as organizações estão cada vez mais pressionadas a desenvolver estratégias eficazes de sobrevivência e crescimento. Para enfrentar esses desafios, muitas empresas têm investido em novas abordagens, incluindo a implementação de universidades corporativas. Essas instituições internas de aprendizagem emergem com o objetivo de promover o desenvolvimento contínuo de competências, alinhadas às necessidades específicas do negócio e ao dinamismo do mercado, garantindo assim a sustentabilidade e a vantagem competitiva das organizações. Ao abordar o conceito de aprendizagem e organizações, Alperstedt (2001) destaca a influência dos trabalhos de Peter Senge, particularmente de seu livro *The Fifth Discipline* (1990), na popularização do conceito de "organização de aprendizagem". Esse conceito tornou-se amplamente reconhecido entre as organizações em razão da crescente necessidade de adaptação rápida às mudanças no ambiente de negócios. Para garantir sua relevância e eficácia em um mercado em constante evolução, as organizações precisam integrar um aprendizado contínuo e dinâmico em sua cultura e operações.

Primeiramente, é fundamental compreendermos o conceito de aprendizagem. Para Abbad e Borges-Andrade (2006), em termos gerais, a aprendizagem se refere às mudanças no comportamento do indivíduo, resultantes não apenas do processo de maturação, mas também de sua interação contínua com o ambiente. De acordo com Giusta (2013) a concepção de aprendizagem deve se apoiar em duas verdades fundamentais, a primeira, o conhecimento é gerado e desenvolvido através da prática social e retorna a ela, dessa forma, o aprendizado acontece nas interações sociais e é aplicado de volta a essas práticas. Assim como, o conhecimento é um empreendimento coletivo, não sendo produzido isoladamente por um indivíduo, mas sim através da colaboração e interação com outros. Essas ideias ressaltam que a aprendizagem é um processo social e colaborativo, envolvendo a criação e aplicação contínuas do conhecimento em contextos de interação coletiva.

No ambiente organizacional, a aprendizagem vai além dos processos tradicionais de aquisição e retenção de conhecimento. Coelho-Júnior e Borges-Andrade (2008), argumentam que, no nível organizacional, o conceito de aprendizagem deve ser entendido como a capacidade das empresas de criarem um ambiente que favoreça a aprendizagem entre seus membros. Isso inclui promover uma cultura que facilite o aprendizado e permita que o conhecimento adquirido tenha um impacto positivo nas tarefas e rotinas da organização. Esse entendimento é diferente da ideia de que as

organizações "aprendem" como um indivíduo, ou seja, que as organizações têm a capacidade de aprender de forma independente, como se fossem entidades conscientes. Os autores complementam que, o foco deve estar na criação de condições e práticas que permitam a aprendizagem efetiva dentro da organização, ao invés de atribuir características humanas à organização como um todo. Abbad e Borges-Andrade (2006) argumentam que a verdadeira aprendizagem é evidenciada quando um indivíduo aplica o conhecimento adquirido em novas situações ou em atividades diferentes das originais. Essa aplicação em contextos variados é o que os autores chamam de transferência de aprendizagem. Assim, as mudanças no comportamento ou desempenho do indivíduo em circunstâncias novas indicam que ele não apenas assimilou a informação, mas também conseguiu adaptá-la e utilizá-la de forma eficaz em outros cenários, demonstrando uma compreensão mais profunda e flexível do conteúdo aprendido.

No nível individual, a transferência de aprendizagem pode manifestar-se de forma lateral ou vertical. A transferência lateral ocorre quando o indivíduo aplica habilidades adquiridas em contextos semelhantes, porém distintos, daqueles em que essas habilidades foram inicialmente desenvolvidas. Este tipo de generalização permite a utilização do conhecimento e das competências em uma variedade de situações com complexidade comparável à do contexto original. Por outro lado, a transferência vertical refere-se à capacidade do indivíduo de construir e expandir seu conhecimento, partindo de fundamentos mais simples para enfrentar desafios mais complexos e avançados. Em termos de impacto, a transferência de aprendizagem pode variar entre positiva, negativa ou zero. A transferência é considerada positiva quando o conhecimento ou as habilidades adquiridas em uma tarefa auxiliam ou facilitam o desempenho em uma tarefa relacionada. A transferência é negativa quando o conhecimento ou as habilidades adquiridas em uma tarefa interferem ou dificultam o desempenho em uma nova tarefa. Finalmente, a transferência é zero quando o aprendizado de uma tarefa não exerce qualquer efeito sobre o desempenho em outra tarefa (Abbad; Borges-Andrade, 2006; Coelho-Júnior; Borges-Andrade, 2008)

O conceito de aprendizagem pode, ainda, ser classificado como formal ou informal. De acordo com Abbad e Borges-Andrade (2006) a aprendizagem informal é aquela que ocorre de maneira espontânea e natural, sem planejamento prévio ou intervenção deliberada por parte da organização. Ela acontece independentemente de qualquer estruturação específica para ensino e aprendizagem, surgindo nas interações cotidianas e nas experiências práticas dos indivíduos. Nesse sentido, Coelho-Júnior e

Borges-Andrade (2008), definem que aprendizagem informal ocorre espontaneamente, sem planejamento ou estrutura formal, e se baseia em métodos diversos como tentativa e erro, imitação, autodidatismo e busca de ajuda interpessoal. Os autores observam que essa forma de aprendizagem geralmente surge em resposta a necessidades emergenciais do indivíduo e pode levar a resultados positivos significativos, pois é mais intrinsicamente ligada ao indivíduo e, frequentemente, atende a demandas imediatas relacionadas ao desempenho no trabalho.

Por outro lado, a aprendizagem formal é intencionalmente promovida pela organização. Segundo Antonello (2005), a aprendizagem formal no ambiente organizacional é geralmente estruturada e planejada; é coordenada e gerida pela organização e tende a oferecer menos autonomia ao indivíduo em comparação com a aprendizagem informal, que é mais autônoma e espontânea. Essa forma de aprendizagem inclui educação continuada, treinamentos, cursos de especialização, seminários e *workshops*. Abbad e Borges-Andrade (2006) afirmam que a aprendizagem formal estrutura um ambiente específico para facilitar o aprendizado de seus membros. Essa estruturação geralmente envolve atividades de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), que utilizam tecnologias instrucionais, como análise de necessidades de treinamento, planejamento e avaliação instrucional. Nessa prática, o objetivo é capacitar os empregados, corrigir deficiências de desempenho, prepará-los para novas funções, adaptar a força de trabalho às novas tecnologias ou promover o desenvolvimento profissional e pessoal. Os autores ressaltam que para estabelecer ambientes favoráveis ao aprendizado formal, é fundamental utilizar princípios e tecnologias que promovam e facilitem o processo de aprendizagem.

Abbad e Mourão (2012) orientam que as avaliações de necessidades têm como finalidade diagnosticar ou prever demandas de TD&E, para que, ao serem convertidas em objetivos educacionais, possam facilitar a criação de situações de aprendizagem voltadas ao seu desenvolvimento. No entanto, ressaltam a importância de entender que as necessidades relacionadas a organização (macro), grupos/equipes (meso) e ao indivíduos (micro), não são iguais. Nessa perspectiva, as necessidades de TD&E podem ser identificadas em diversos níveis de análise. Importante destacar que TD&E (Treinamento, Desenvolvimento e Educação), é composto por três elementos principais que atuam no aprimoramento de competências e habilidades no contexto organizacional e social. As condições promovidas por TD&E estão ligadas a eventos instrucionais planejados para facilitar o processo de aprendizado. O treinamento dentro de organizações visa desenvolver, de forma intencional, os conhecimentos, habilidades e

atitudes essenciais para um desempenho exemplar. Isso é feito por meio do planejamento e execução de eventos que criam as condições adequadas para a aprendizagem e a aplicação prática desse aprendizado. As atividades de desenvolvimento, por sua vez, também podem contribuir para esse aprimoramento, mas dependem mais das escolhas individuais, pois estão relacionadas à autogestão do aprendizado dentro das organizações e ao desenvolvimento da carreira pessoal. Por fim, a educação cumpre uma função similar, mas sua efetividade depende de múltiplos fatores, como as decisões do próprio indivíduo, bem como de outros agentes que influenciam as políticas educacionais da sociedade, já que a educação está associada a metas mais amplas e contínuas de formação do cidadão.

Para Nunes, Eller e Bispo (2013), a aprendizagem individual é crucial e envolve o indivíduo agindo e aprendendo dentro da organização. Ela é baseada na experiência, observação e reflexão, resultando em estruturas cognitivas e rotinas pessoais. No entanto, essa aprendizagem individual, por si só, não é suficiente para promover o aprendizado coletivo. Os autores enfatizam que, para que uma organização possa aprender efetivamente, é necessário um sistema que coordene e integre essas aprendizagens individuais. Dessa forma, os autores afirmam que aprendizagem organizacional não se resume simplesmente à soma das aprendizagens individuais de seus membros. Em vez disso, ela exige a presença de mecanismos internos que permitam à organização buscar, acessar, armazenar e utilizar o conhecimento gerado por seus membros. Esses mecanismos são essenciais para a integração e aplicação do conhecimento coletivo, permitindo que a organização como um todo aprenda de maneira eficaz. Sem esses sistemas de gerenciamento de conhecimento, a capacidade da organização de aprender e evoluir é limitada, pois não consegue coordenar e maximizar o aprendizado individual dos membros.

Abbad *et al.* (2013) argumentam que a aprendizagem nas organizações inicia-se com o indivíduo, mas, apenas se torna organizacional quando o conhecimento adquirido é aplicado e compartilhado entre os trabalhadores. Para os autores existe uma interdependência entre a aprendizagem individual e a organizacional, onde a segunda depende da primeira. Os contextos, incluindo o organizacional, influenciam o tipo e a amplitude da aprendizagem individual, funcionando como meios e conteúdos dessa aprendizagem. A preocupação com a explicitação e o registro do conhecimento, tanto individual quanto coletivo, é comum nas organizações. A aprendizagem organizacional deve ser vista como o processo de integrar o conhecimento individual à memória e estrutura da organização, criando uma memória documental que pode ser acessada

para resolver problemas futuros.

As organizações esperam que os indivíduos obtenham, mantenham e utilizem novos conhecimentos, habilidades e atitudes no contexto laboral. A gestão da aprendizagem, tanto informal quanto formal, no local de trabalho envolve a realização de diversas etapas, como a análise de necessidades, o planejamento e a implementação de ações para aprimorar as condições, além da avaliação dos resultados.

Segundo Galhardi e Macorin (2013), a Taxonomia de Bloom, apesar de ter sido concebida nos anos 1950, vem sendo redescoberta por estudiosos que enxergam nela mais do que um instrumento de avaliação do processo educacional, mas também uma ferramenta valiosa e eficiente para o planejamento e condução das aulas, além de contribuir para a estruturação e elaboração de estratégias de ensino. Para os autores a ideia central da taxonomia é que o conhecimento esperado dos alunos pelos educadores pode ser organizado em uma hierarquia que vai do menor ao maior grau de complexidade. Os níveis são considerados sequenciais, de forma que cada etapa precisa ser dominada antes de se avançar para a seguinte. A taxonomia de Bloom assumi a tarefa de classificar metas e objetivos educacionais com a intenção de desenvolver um sistema de classificação para três domínios: o cognitivo, o afetivo e o psicomotor. Abbad e Borges-Andrade (2006) corroboram com as explicações ao descrever que os objetivos cognitivos de aprendizagem destacam a lembrança ou a solução de uma tarefa intelectual e organizam os resultados de aprendizagem que aparecem com mais frequência em programas escolares e treinamentos profissionais. Por outro lado, os objetivos afetivos de aprendizagem priorizam resultados relacionados a interesses, atitudes, predisposições ou tendências emocionais. Já os objetivos psicomotores de aprendizagem referem-se a movimentos motores ou musculares envolvidos na manipulação de materiais, objetos ou substâncias.

Galhardi e Macorin (2013) ressaltam, também, que a taxonomia original de Bloom propõe definições precisas para as seis principais categorias do domínio cognitivo: conhecimento, compreensão, aplicação, análise, síntese e avaliação. Abbad e Borges-Andrade (2006) salientam que toda atividade humana abrange os domínios: cognitivo, afetivo e psicomotor. Entretanto, em TD&E, é útil identificar qual dos três aspectos predomina no resultado esperado do aprendiz. A definição de objetivos com base nessas taxonomias facilita a escolha de estratégias pedagógicas e métodos de avaliação adequados a cada dimensão do desempenho humano esperado no trabalho.

Vargas e Abbad (2006) indicam que a aprendizagem humana pode se dar por

várias maneiras nas organizações e complementam que, nem todas as situações que geram aprendizagem são ações formais de treinamento, desenvolvimento e educação. As autoras propõem definições para os conceitos difundidos nas organizações sobre informação, instrução, treinamento, desenvolvimento e educação. Para as autoras, a informação é compreendida como conjuntos organizados de saberes e dados, disponibilizados por diferentes canais, principalmente através das novas tecnologias de informação e comunicação. A instrução é apresentada como uma forma simplificada de estruturar eventos de aprendizagem, centrada na definição de metas e na aplicação de métodos instrucionais. O treinamento é descrito como o conjunto das práticas educacionais de curta e média duração, com sistemas de avaliação de necessidades para aprimorar o desempenho funcional, promovendo a aquisição, retenção e aplicação do aprendizado no ambiente de trabalho. O desenvolvimento é visto como um conjunto de experiências e oportunidades de aprendizado que favorecem o crescimento pessoal do colaborador, sem direcionamento para um percurso profissional específico. Por fim, a educação é caracterizada por eventos educacionais de média e longa duração, voltados para a formação e qualificação contínua dos trabalhadores.

Para Vargas e Abbad (2006) a transformação significativa que marcou a transição dos tradicionais centros de treinamento e desenvolvimento (T&D) para um enfoque mais abrangente na educação de todos os membros de uma organização foi impulsionada pelo surgimento das universidades corporativas. As autoras descrevem a educação corporativa como um conceito inovador que emergiu das mudanças na estrutura física e estratégica das empresas, impulsionadas pela Revolução Tecnológica. A adoção de uma abordagem educacional mais inclusiva, que abarca tanto o público interno quanto o externo, e a implementação de modelos de gestão do conhecimento que promovam o compartilhamento e a troca de experiências, refletem esse novo paradigma. A partir da década de 1990, as iniciativas dos tradicionais centros de T&D passaram a se expandir além da antiga função de recursos humanos que focava em treinamentos específicos para habilidades individuais e começaram a integrar-se em toda a organização sob o novo conceito de educação corporativa.

Cruz (2010) argumenta que o conceito de educação corporativa surgiu da necessidade das empresas/instituições de assegurar um processo contínuo e organizado de aprendizado alinhado aos objetivos estratégicos. Segundo a autora, a educação corporativa pode ser descrita como um sistema de desenvolvimento de pessoas, representando uma abordagem estratégica para que as organizações assumam o controle do campo de educação e treinamento. Isso envolve o uso de

recursos para gerar as competências necessárias para as estratégias organizacionais. Assim, a educação corporativa transcende a ideia de um simples processo, sendo considerada um trabalho em progresso contínuo. Nesse sentido, o surgimento do modelo de universidade corporativa representou um marco para a preocupação abrangente com a educação de todos os membros de uma organização. As autoras ressaltam que o objetivo principal de uma universidade corporativa é apoiar a missão da organização. Para que uma universidade corporativa seja bem-sucedida, tanto os trabalhadores quanto a organização devem ter a capacidade de aplicar efetivamente o aprendizado e o conhecimento adquiridos, contribuindo para alcançar os objetivos previamente estabelecidos e que implicarão, certamente, em benefícios a ambas as partes (Vargas; Abbad, 2006).

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivos Gerais

Compreender e comparar de que forma funcionam os programas das universidades corporativas selecionadas e como promovem a socialização do conhecimento e o desenvolvimento profissional dos trabalhadores.

2.2. Objetivos Específicos

Analisar, através dos documentos coletados, a estrutura, interatividade, acessibilidade, variedade de conteúdos e métodos de avaliação dos programas de universidades corporativas (UC) de organizações atuantes no interior do estado de São Paulo.

3. MÉTODO

3.1. Procedimentos de coleta de dados

Esta pesquisa parte de uma abordagem qualitativa baseada na técnica de pesquisa documental. Para Matias (2016), a pesquisa documental tem como objetivo reunir, classificar, analisar e/ou comparar documentos. Quando construída a partir de materiais que não receberam tratamento analítico, torna-se uma importante técnica de investigação e o autor salienta ainda, que a técnica se refere aos procedimentos do método científico e não devem ser confundidas com o método em si.

Neste esteio, Flick (2012) considera a utilização de documentos já existentes

como uma alternativa valiosa para o processo de investigação na pesquisa, podendo esses ser analisados de modo quanti ou qualitativo. O autor nos chama a atenção para o fato de que ao realizar análises qualitativas, há uma maior ênfase na descrição minuciosa e na investigação dos processos. Isso geralmente leva a um foco em um número reduzido de casos.

De modo semelhante, Gil (2022) postula que a pesquisa documental é frequentemente empregada nas ciências sociais. O autor defende que a distinção principal entre pesquisa bibliográfica e pesquisa documental reside no fato de que a pesquisa bibliográfica é elaborada para objetivos e público bem definidos, enquanto a pesquisa documental se baseia em materiais produzidos para várias finalidades, com uso interno que, posteriormente, se tornam objeto de análise. Além disso, os estudos demonstram que entre os documentos mais utilizados para pesquisas, encontram-se os documentos institucionais, mantidos em arquivos de empresas públicas ou privadas, como é o caso das UC, nosso principal objeto de estudo.

Para Filho e Filho (2015) uma pesquisa documental elaborada a partir de materiais que ainda não receberam nenhum tratamento analítico, pode ser considerada uma pesquisa detentora de um material de “primeira mão”. Os autores enfatizam que, independentemente da forma que os dados são utilizados nessa modalidade de pesquisa, os documentos precisam ser bem analisados, visto que a análise de conteúdo é a principal técnica utilizada nesse tipo de pesquisa.

Por se tratar, então, este Estudo 2, de uma pesquisa documental, e em função do que orientam o Conselho Nacional de Saúde (CNS) e o Sistema CEP/CONEP, a presente pesquisa não carece de submissão e avaliação prévia em Comitê de Ética em Pesquisa (Resoluções 466/12 e 510/16, do CNS).

A pesquisa documental foi realizada inicialmente a partir de uma busca por organizações que, com o objetivo de socializar conhecimentos com seus trabalhadores e contribuir com sua formação profissional, utilizavam como ferramenta de treinamento e desenvolvimento, programas autointitulados de universidades corporativas (UC).

Com base em experiência prévia e em parcerias com empresas que oferecem plataformas de aprendizagem para organizações, foi realizado um levantamento inicial das empresas que já implementaram e, portanto, promovem suas universidades corporativas. Assim, a coleta dos dados ocorreu por conveniência, utilizando uma amostra de organizações com as quais a pesquisadora já possuía um relacionamento e que, por sua vez, mantinham suas próprias universidades corporativas.

Essa coleta de dados, ou seja, de documentos, foi realizada com organizações que estão localizadas no interior do estado de São Paulo, tendo como principais participantes da pesquisa UC estabelecidas a partir das cidades de Birigui, Araçatuba e São José do Rio Preto, mas que, no ambiente virtual, podem alcançar trabalhadores de outras localidades (por exemplo, em plantas fabris ou unidades comerciais localizadas em outras regiões do país).

3.2. Procedimentos de análise de dados

Os dados coletados via pesquisa documental foram analisados mantendo-se o sigilo quanto aos elementos de identificação das organizações, bem como, cuidados com características que podem levar a deduções lógicas de quais empresas tiveram suas UC analisadas. Ao todo, foram contatadas vinte (20) organizações, entretanto, quatorze (14) delas recusaram-se a conceder acesso às suas plataformas educacionais.

Após o contato inicial e a aceitação, foram fornecidas explicações detalhadas para as seis (6) organizações participantes, abordando o propósito da pesquisa e o compromisso absoluto de sigilo quanto à sua identificação, bem como para o tratamento e análise dos documentos disponíveis. Consequentemente, essas seis (6) organizações concederam acesso aos materiais escritos e às plataformas on-line de suas respectivas Universidades Corporativas (UC), onde disponibilizavam conteúdos como cursos, treinamentos, materiais didáticos, entre outros, para seus trabalhadores.

Para a análise das UC foram estabelecidas as seguintes categorias:

- Relevância do conteúdo (a relevância dos cursos para as funções dos trabalhadores; tipo de conteúdo oferecido; ausência ou presença de levantamento de necessidades de aprendizado junto aos trabalhadores da organização);
- A qualidade do conteúdo (apresentação; recursos de multimídia; atualidade da informação; duração dos cursos; qual o cuidado com a metodologia de ensino);
 - Interatividade (os cursos oferecem questionários; atividades práticas);
 - Acessibilidade (os cursos são disponíveis para qual público que interage com a organização [somente interno ou também externo?]; se existem opções de legendas, traduções para diferentes públicos; os trabalhadores possuem horário definido para acesso aos cursos);
- Variedade de conteúdo (existe variedade de cursos disponíveis; que foco

ou objetivos a organização busca com tais conteúdos e com a própria UC);

- Avaliação (são disponibilizados avaliações ou *feedback* do desenvolvimento do trabalhador; há canal de sugestões de melhorias que os trabalhadores podem utilizar).

As análises se fundamentarão a partir dos conteúdos teórico-metodológicos da Psicologia Organizacional e do Trabalho, em especial o que esta produziu no Brasil sobre os temas: aprendizagem em contextos organizacionais e de trabalho; TD&E; desenvolvimento e qualificação profissional; políticas e práticas em gestão de pessoas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

4.1. Análise da metodologia nas universidades corporativas pesquisadas

A Tabela 1 apresenta de forma sistematizada, como cada uma das seis UC a que tivemos acesso, se organiza em termos de apresentação de sua proposta ou dinâmica de funcionamento, recursos multimídia utilizados para o acesso ao conteúdo, atualização de conteúdos presentes (aulas, treinamentos, cursos, palestras etc.), duração dos cursos oferecidos (carga horária, por exemplo) e metodologias adotadas.

Tabela 1 - Dinâmica de funcionamento das UC pesquisadas.

UC	Apresentação e Objetivos	Recurso Multimídia	Atualização do conteúdo	Duração dos cursos	Metodologia de ensino
UC A	Não há um material de apresentação da plataforma ou dos objetivos da UC ao público-alvo.	Aulas gravadas em estúdio com fundo <i>chroma key</i> (fundo verde que permite sobreposição de imagens durante a apresentação dos conteúdos; técnica desenvolvida por profissionais que atuam na editoração de vídeos e propagandas.) que intercalam a figura do apresentador, a exposição	Não foi oferecido pela organização a data da última atualização.	A plataforma denominada a UC, disponibiliza 12 aulas, com duração de 10 a 20 minutos cada.	A UC adota a abordagem de ensino que envolve a utilização de recursos visuais e auditivos para apresentar o conteúdo. Os trabalhadores apenas assistem aos conteúdos, não havendo possibilidade de interação com o agente formador.

		de imagens reais da empresa e figuras obtidas em banco de imagens.			
UC B	Não há um material de apresentação da plataforma ou dos objetivos da UC ao público-alvo.	Aulas gravadas em estúdio com fundo <i>chroma key</i> e aulas gravadas na própria organização. Os trabalhadores são responsáveis por explicar sobre os procedimentos e durante as falas, são expostos os vídeos com o passo-a- passo das demonstrações.	Não foi oferecido pela organização a data da última atualização.	A plataforma denominada UC, disponibiliza 11 aulas, com duração de 15 a 25 minutos cada.	A UC adota a abordagem de ensino que envolve a utilização de recursos visuais e auditivos para apresentar o conteúdo. Os trabalhadores apenas assistem aos conteúdos, não havendo possibilidade de interação com o agente formador.
UC C	A apresentação da plataforma UC é feita através de uma aula inaugural que apresenta as instruções de uso, juntamente com um arquivo em PDF que orienta o passo-a- passo do acesso e avaliações destinadas ao público-alvo.	Aulas gravadas em estúdio com fundo <i>chroma key</i> e aulas gravadas na própria organização. As aulas foram produzidas com a participação de trabalhadores, líderes, gestores e diretores da marca, responsáveis por apresentar todo conteúdo disponibilizado na plataforma.	Última atualização foi realizada em março de 2023.	A plataforma denominada a UC, disponibiliza 65 aulas com duração de 10 a 20 minutos cada.	A UC adota a abordagem de ensino que envolve a utilização de recursos visuais e auditivos para apresentar o conteúdo. Os trabalhadores apenas assistem aos conteúdos, não havendo possibilidade de interação com o agente formador. Além disso, sugere leitura de materiais complementares e atividades práticas.
UC D	Apresentação da plataforma UC é oferecida para os trabalhadores através de um	Aulas gravadas em estúdio com fundo <i>chroma key</i> , bem como, aulas gravadas na própria organização.	Não foi oferecido pela organização a data da última atualização.	A plataforma denominada a UC, disponibiliza 35 aulas com duração	A UC adota a abordagem de ensino que envolve a utilização de

	arquivo no formato PDF com as informações para o primeiro acesso e os conteúdos disponíveis.	Para as gravações, foram contratados dois apresentadores que fizeram a apresentação das 35 aulas disponíveis.		média de 10 minutos cada.	recursos visuais e auditivos para apresentar o conteúdo. Os trabalhadores apenas assistem aos conteúdos, não havendo possibilidade de interação com o agente formador. Além disso, sugere leitura de materiais complementares, disponibilizados em arquivos no formato PDF liberados para <i>download</i> . Atividades de pesquisas complementares sobre o assunto estão disponibilizadas no final de cada aula.
UC E	Apresentação da plataforma UC é oferecida para os franqueados e trabalhadores através de um arquivo no formato PDF com as informações para o primeiro acesso e os conteúdos disponíveis.	As aulas foram gravadas na própria organização, produzidas com a participação de diretores da marca, que explicam sobre a empresa e os seus diferenciais competitivos.	Não foi oferecido pela organização a data da última atualização.	A plataforma denominada UC, disponibiliza 12 aulas com duração média de 15 minutos cada.	A UC adota a abordagem de ensino que envolve a utilização de recursos visuais e auditivos para apresentar o conteúdo. Os trabalhadores apenas assistem aos conteúdos, não havendo possibilidade de interação com o agente formador.
UC F	A apresentação da plataforma UC é oferecida para todos os trabalhadores	Os conteúdos técnicos com instruções para otimização do trabalho são	Os conteúdos são atualizados a cada 3 meses.	A plataforma disponibiliza 20 cursos com cerca de 10 aulas,	A UC adota a abordagem de ensino que envolve a utilização de

	através de um arquivo PDF com instruções iniciais enviado via e-mail.	gravados dentro da própria organização. Além disso, materiais externos, como por exemplo cursos de plataformas de ensino e <i>links</i> do <i>Youtube</i> também são disponibilizados aos trabalhadores, direcionando-os a outros conteúdos.		com duração média de 15 minutos cada aula.	recursos visuais e auditivos para apresentar o conteúdo. Os trabalhadores apenas assistem aos conteúdos, não havendo possibilidade de interação com o agente formador.
--	---	--	--	--	--

Fonte: A autora.

Quanto a apresentação e objetivos das universidades corporativas, de acordo com os dados da Tabela 1, nota-se que as UC A e B não possuem um material de apresentação, já UC C disponibiliza essa apresentação em uma aula inaugural e um arquivo para esclarecimento de dúvidas frequentes no formato PDF. As UC D e E realizam a apresentação apenas através de um arquivo de instruções disponibilizados na tela inicial da plataforma dos cursos, enquanto a UC F, utiliza de um arquivo de instruções enviado previamente aos trabalhadores por *e-mail*, orientando sobre o primeiro acesso a plataforma. Uma preparação apropriada das atividades educativas a serem implementadas na empresa começa, principalmente, com uma análise abrangente das exigências e necessidades, uma vez que alguns desafios resultam da ausência de circunstâncias favoráveis ao trabalho, além da falta de motivação considerável para a realização das tarefas (Meneses; Zerbini; Abbad, 2011; Loiola; Nérís; Bastos, 2006).

Consideramos falha de alta relevância a ausência ou a diminuta apresentação, por parte das organizações de trabalho que formataram suas UC, daquilo que são seus objetivos, as justificativas para sua existência, e mesmo o vínculo entre os conteúdos a serem apresentados e a realidade da organização e do contexto profissional onde se encontram os trabalhadores que serão considerados público-alvo. Ao examinar o processo de identificação de necessidades educacionais, Meneses, Zerbini e Abbad (2011) apontam que esse procedimento está associado à percepção de uma demanda específica de desempenho no ambiente de trabalho.

Segundo os autores, as iniciativas de Treinamento e Desenvolvimento (TD&E),

durante sua fase de planejamento, devem estar alinhadas à estratégia da empresa, levando em conta seus princípios organizacionais, sua missão, visão, valores e cultura. Isso inclui uma análise aprofundada das tarefas para um mapeamento preciso das competências, habilidades e atitudes necessárias para a equipe executar suas funções. Além disso, uma avaliação individual pode contribuir para o refinamento de conjuntos específicos de competências requeridos para a realização das atividades laborais.

Para Madruga (2017), os objetivos metodológicos de uma UC devem abranger não apenas a capacitação dos alunos, mas também a realização de diagnósticos e a implementação de ações para o desenvolvimento e a sustentação da aprendizagem ao longo do processo educacional. Quando se trata de programas de treinamento alinhados com metas, sabe-se que persistem desafios na coordenação das demandas de desempenho de indivíduos, grupos e equipes dentro das organizações. Isso é evidenciado pela escassez de experiências de avaliação de necessidades que realmente integram diferentes níveis de análise, abrangendo desde as características individuais até as demandas das tarefas e da própria estrutura organizacional (Meneses; Zerbini; Abbad, 2011). No aspecto recurso multimídia, as UC A; B; C; D e E informaram utilizar de conteúdo exclusivo, produzido dentro da empresa, com a participação de apresentadores, gestores e trabalhadores de modo a apresentar conteúdos técnicos com passo a passo que norteiem as práticas dos trabalhadores que terão acesso a plataforma de ensino. A UC F informou que, além dos conteúdos gravados internamente, disponibiliza materiais externos, como cursos de plataformas de ensino e links do Youtube.

Conforme apontado por Rodrigues e Blattmann (2014), ao discutirmos a gestão do conhecimento nas organizações, é crucial que o sistema englobe tanto informações externas quanto internas, que são coletadas de forma sistemática, analisadas e disseminadas em toda a organização. Isso se deve ao fato de que o objetivo principal é converter essas informações em conhecimento estratégico. Os autores enfatizam a importância de as organizações prezarem por informações que apresenta riqueza de detalhes, precisão, além de serem corretas e completas e apresentadas em um formato adequado para compreensão.

Pedriali, Cuccurullo e Bolçone (2005), complementam tais orientações ao apresentarem que a criação do conhecimento organizacional deve ter uma precaução referente à qualidade dos objetos utilizados na criação do conhecimento, de modo a prezar pelas vantagens na disseminação do mesmo. A utilização da tecnologia deve

ajudar o desenvolvimento do conhecimento coletivo e do aprendizado contínuo.

Sobre a atualização de conteúdo, as UC A; B; D e E, não forneceram informações quanto a periodicidade da atualização do conteúdo. A UC C informou a última atualização no ano de 2023, já a UC F informou que os conteúdos da plataforma são atualizados trimestralmente. De acordo com Oliveira (2017), é fundamental que as iniciativas de aprendizagem relacionadas às Universidades Corporativas estejam estreitamente alinhadas com o planejamento estratégico das organizações, garantindo que os conteúdos abordados estejam em harmonia com os objetivos organizacionais.

A autora destaca que no processo de transferência de conhecimento podem surgir obstáculos que afetam diretamente a disseminação do conhecimento dentro da empresa. Nesse contexto, uma das práticas sugeridas como possível solução é a criação de espaços e tempos dedicados à reflexão sobre a transferência de conhecimento, além de promover uma abordagem não hierárquica para a troca de ideias, valorizando a qualidade das contribuições independentemente do cargo da fonte, o que se faz por meio de um processo de avaliação igualmente bem planejado (Oliveira, 2017).

Houve uma discrepância significativa nos comparativos das UC quanto ao quesito duração dos cursos e uma similaridade quanto a ausência de interação com o agente formador durante a realização das aulas pelos participantes. A UC A informou possuir em sua plataforma de ensino 12 aulas, a UC B apresentou o número total de 11 aulas, a UC disponibiliza um total de 65 aulas, já a UC D informou um total de 35 aulas, enquanto a UC E informou um total de 12 aulas e a UC F comunicou um total de 10 aulas. Nesta acepção, conjecturam-se metodologias de ensino balizadas pela manipulação do conhecimento, e não em sua co-construção (Longano, 2007; Santos; Pinto; Novaes, 2014).

Assim, conteúdos instrutivos são apresentados com objetivos definidos e procedimentos específicos, visando transmitir conhecimento, habilidades e atitudes em eventos de curta duração ou aulas, enquanto ações de treinamento envolvem a intenção deliberada de melhorias aplicadas ao desempenho, através do controle organizacional do processo, e caracteriza-se por direcionamento específico para adquirir novas habilidades ou conhecimentos, frequentemente aplicáveis em contextos específicos (Vargas; Abbad, 2006). Esse conhecimento é prioritariamente voltado para o mercado, atendendo, portanto, à manutenção e evolução do sistema econômico-político vigente (Longano, 2007; Santos; Pinto; Novaes, 2014).

De acordo com Vargas e Abbad (2006) a aprendizagem humana ocorre de diversas formas, indo além das ações formais de treinamento. Eles apontam que o acesso a informações, especialmente através das novas tecnologias, pode resultar em aprendizagem quando há compreensão e atribuição de valor por parte do indivíduo, mesmo sem seguir um plano instrucional formal. Nesse contexto, a transformação da informação em conhecimento é considerada uma forma de aprendizagem.

Neste contexto, as universidades corporativas (UC) estudadas adotaram de forma unânime uma metodologia de ensino baseada no uso de recursos visuais e auditivos para apresentar o conteúdo aos seus públicos. No entanto, os trabalhadores têm apenas a opção de assistir aos conteúdos, sem a possibilidade de interação com o agente formador. Santos, Pinto e Novaes (2014) citam o conceito de educação bancária de Paulo Freire para argumentar que as UC têm se estruturado sob essa lógica, especialmente por seu formato que distancia a relação educador-educando, tornando-a menos crítica, socializadora e ética.

Esses autores também discutem que esse modo de funcionamento das UC tem como base seu próprio contexto econômico-social de origem, para atender a uma necessidade de mercado: aumentar a produtividade e lucratividade das empresas estadunidenses num cenário de globalização, ampliando, com isso, a alienação e precarização do trabalho (Longano, 2007; Santos; Pinto; Novaes, 2014). Daitx (2018, p. 99-100) argumenta que a UC “é uma expressão da educação para o trabalho – ou, mais especificamente, para um posto de trabalho – com visão e padrão de relação entre trabalho/educação baseados no modelo capitalista”.

Assim sendo, gerenciadores de UC nem sempre se preocupam com suas metodologias ou estratégias de ensino, uma vez que a instrumentalização e informação para conformidade não requerem grandes mecanismos ou dispositivos educativos, além do controle e disciplina pautados nos discursos de proatividade e autonomia (Daitx, 2018; Longano, 2007; Silva; Freitas; D'Ambrosio, 2021).

Contraditoriamente, as UC surgiram como proposta de aprofundamento da relação universidade-empresa, em alguns momentos, lançando mão de uma suposta substituição (Daitx, 2018; Longano, 2007; Santos; Pinto; Novaes, 2014). Contudo, algumas pesquisas apontam para sua frequente falta de robustez e preparo diante dos desafios da educação e aprendizagem humana, especialmente no contexto organizacional (Santos; Pinto; Novaes, 2014), desafios estes caucionados nas profundas desigualdades socioeconômicas que balizam as relações humanas nos

mais diversos contextos.

Nesse sentido, a educação corporativa em sua disseminação através das UC, em geral, atende às necessidades do mercado, impondo às pessoas as estritas relações entre consumo e produção. A partir disso, o controle, disciplinação e normatização dos corpos passa por modelos e estratégias de educação pautados no utilitarismo e produtivismo desumanizador, e que transformam o conhecimento em produto a ser constantemente comercializado (Longano, 2007; Santos; Pinto; Novaes, 2014; Silva; Freitas; D'Ambrosio, 2021).

Dessa forma, as UC surgem como uma proposta de promover a educação não-formal no contexto empresarial, como também competir com a educação no Ensino Superior. Isto é, “seus fundamentos conceituais são articulados com argumentos justificadores à desqualificação da educação, principalmente da formação acadêmica e das IES (Instituições de Ensino Superior), assim como de um produto comerciável” (Silva; Freitas; D'Ambrosio, 2021, p. 449).

Uma problemática que se instaura, especialmente, por se tratar de uma prática, dentre outras, trazidas dos EUA, sem considerar as diferenças significativas entre EUA e Brasil, seja em suas configurações históricas e sociais, como também políticas e econômicas. Apesar de o termo “universidade” remeter-se aos modelos tradicionais de educação no Ensino Superior, ao menos, no Brasil, esse termo não se efetiva nas chamadas UC. A utilização do termo atende ao discurso gerencial que busca sua expansão não apenas a nível local, mas também global (Longano, 2007; Silva; Freitas; D'Ambrosio, 2021). Daitx (2018, p. 99) aponta, então, para a “destituição da natureza da universidade acadêmica”. A UC, como modalidade de Educação Corporativa, e enquanto metáfora da Universidade tradicional atribui valor significativo à marca empresarial, ainda que, na prática, não se efetive como tal (Longano, 2007). Isto é, tem-se a “imagem” de empresa que produz e gerencia o conhecimento com todo aparato de uma Universidade tradicional, como algo intrínseco à sua modernização e inovação. Assim, ainda que suas metodologias e estratégias não se evidenciem na prática, a imagem ou mesmo a marca da inovação assegura o chamado diferencial competitivo (Silva; Freitas; D'Ambrosio, 2021). Uma questão, portanto, mais próxima do marketing do que o verdadeiro interesse na qualificação dos profissionais, público-alvo das UC.

4.2 Análise dos conteúdos oferecidos nas universidades corporativas

A tabela 2 sistematiza como cada uma das seis UC a que tivemos acesso via

procedimento de coleta de dados documentais, se organiza em termos de apresentação e oferecimento de conteúdo ao público-alvo. Por meio dela, será possível uma visão geral do que as UC estão ofertando em termos de propostas de TD&E aos trabalhadores das organizações que são suas promotoras, bem como uma categorização do tipo ou relevância do conteúdo disponibilizado.

Tabela 2 - Propostas de TD&E ofertadas pelas UC.

UC	Tipo de conteúdo oferecido	Relevância do conteúdo
UC A	Curso de integração com apresentação da história, missão e valores organizacionais. Instruções sobre como o cliente deve ser atendido, assim como informações sobre a qualidade exigida, metas estipuladas e programa de recompensas. Os conteúdos trazem ainda, instruções técnicas para montagem dos produtos.	Conteúdo informativo e técnico instrucional.
UC B	Curso de integração, apresentação do principal produto de venda, em seguida, apresentação da missão e valores da empresa. Além disso, instruções técnicas para manuseio e manipulação do produto, bem como, a explicação dos procedimentos padrões da organização.	Conteúdo informativo e técnico instrucional.
UC C	Curso de integração composto por 5 aulas, com apresentação da história, missão, valores e propósitos organizacionais. Posteriormente a isso, a plataforma apresenta instruções sobre como o cliente deve ser atendido, como o produto deve ser apresentado e como ele deve ser utilizado. Essas orientações estão dispostas em 30 aulas. A plataforma ainda apresenta 20 aulas de instruções técnicas de como cada cargo do organograma deve executar suas principais funções e atividades, semelhante a um documento de descrição e análise de cargo (DAC). Ainda é possível encontrar conteúdos sobre definição do conceito de comunicação, trabalho em equipe e planejamento de metas pessoais, disponibilizados em 10 aulas e com acesso livre para todos os trabalhadores contratados.	Conteúdo informativo, técnico instrucional, assim como, conteúdos destinados a explicação da importância das relações interpessoais e do trabalho em equipe (orientações de caráter comportamental).
UC D	Curso de integração composto por 3 aulas que apresentam a história, missão, valores organizacionais. A plataforma possui 16 aulas com instruções técnicas comerciais, sobre como o produto deve ser apresentado e vendido pelos vendedores. Além disso, existem 16 aulas com instruções técnicas sobre os procedimentos administrativos da organização.	Conteúdo informativo e técnico instrucional.

UC E	Curso de integração composto por 1 aula que apresenta a história, missão, visão e valores da empresa. A plataforma possui 8 aulas com instruções técnicas para operação da franquia, que apresentam os procedimentos padrões da empresa, os principais indicadores e metas exigidas. Além disso, estão dispostas em 3 aulas, as instruções técnicas de como os promotores de vendas devem abordar e apresentar os serviços para os clientes.	Conteúdo informativo e técnico instrucional
UC F	Curso de integração composto por uma aula com um vídeo que apresenta a história da empresa. Não são apresentadas informações sobre missão, visão, valores e propósitos organizacionais. A plataforma possui vídeos próprios e vídeos disponibilizados pelo canal do Youtube com temas sobre trabalho em equipe, liderança de pessoas e organização do tempo.	Conteúdo informativo

Fonte: A autora.

Entre os tipos de conteúdo oferecidos em suas plataformas *on-line* de ensino, foi unânime entre as UC estudadas, a disponibilização de um conteúdo integrativo que apresentava ao público-alvo informações sobre a história da empresa, sua missão, visão e valores, que são elementos componentes da cultura organizacional. Apenas a UC F não apresenta em seus conteúdos informações sobre sua missão, visão e valores organizacionais. Algumas pesquisas apontam para os conteúdos das UC como sendo, em sua maioria, sempre voltados para a instrumentalização do trabalhador, com planos de aula pouco desenvolvidos ou aprofundados, mantendo uma visão alienada e precarizada de trabalho (Daitx, 2018; Longano, 2007). Em geral, os conteúdos apresentados são de inserção e adaptação do trabalhador ao contexto organizacional, tais como: missão, visão e valores institucionais, técnicas voltadas para o exercício do trabalho, regras de conduta, aspectos da cultura organizacional (Daitx, 2018), entre outros.

Quanto à escolha dos conteúdos propostos pelas UC, a maioria das organizações estudadas apresentam conteúdos informativos e técnicos instrucionais, estes que, por sua vez, foram propostos unilateralmente pela organização, sem levantamento de necessidades junto aos trabalhadores e, como já mencionado anteriormente, sem abertura para oportunidades de diálogo entre trabalhador e treinador (representante da organização), posto que o material disponibilizado encontra-se gravado previamente e é, apenas, reproduzido audiovisualmente. Já a UC F informou apresentar em suas aulas apenas conteúdos informativos, sendo que, as orientações técnicas eram passadas em treinamentos presenciais.

Neste cenário, a Educação Corporativa por meio das UC em questão, reproduz

a metodologia de ensino à Educação Narrativa, em que “os professores assumem o papel de um simples narrador de conteúdo e o aluno passivamente ouve” (Santos; Pinto; Novaes, 2014, p. 559), e “depositam” nos alunos conteúdos informativos pouco críticos. Nesse sentido, “as propostas educacionais devem, portanto, atender a uma lógica de “conhecimento útil” na geração de resultados. Tornam-se instrumentos de busca de resultados (instrumentalização)” (Silva; Freitas; D’Ambrosio, 2021, p. 452). Conhecimento útil que atende aos pressupostos de uma nova faceta do capital: o capitalismo do conhecimento.

4.3 Interatividade e avaliações dos conteúdos oferecidos pelas Universidades Corporativas

A Tabela 3 apresenta como as UC se organizaram em função de uma promoção de interação entre suas plataformas e conteúdos com o público-alvo, em especial, nos procedimentos avaliativos propostos.

Tabela 3 - Sistemas de avaliação das UC pesquisadas.

UC	Atividades Práticas	Avaliação
UC A	Não há	É necessário a realização de uma prova ao final de cada aula, composta por 5 questões e atingimento mínimo de nota 7 para liberação do próximo conteúdo.
UC B	Não há	É necessário a realização de uma prova ao final de cada aula. As avaliações variam entre 5 e 7 questões e necessitam do atingimento mínimo de nota 7 para a liberação do próximo conteúdo.
UC C	Não há	É necessário a realização de uma prova ao final de cada aula. As avaliações possuem 5 questões, sendo necessário atingimento mínimo de nota 6 para liberação do próximo conteúdo.
UC D	Existe uma atividade prática por semana. Nessa atividade, é solicitado que o aluno realize leituras complementares em <i>blogs</i> sobre os temas vistos nas aulas.	Após concluir os vídeos que compõe a aula, é necessário a realização de uma avaliação composta por 5 questões, que possui duração máxima de uma hora para realização, sendo possível responder novamente as questões após vinte e quatro horas. A nota mínima exigida é 6.
UC E	Não há	Após concluir os vídeos que compõe a aula, é necessário a realização de uma avaliação composta por 5 questões que valem dois pontos cada, sendo necessário atingimento de nota 8 para liberação do próximo conteúdo. O aluno poderá responder novamente o questionário em um intervalo de duas horas.

UC F	Não há	Não existe avaliação, apenas controle de acessos.
------	--------	---

Fonte: A autora.

Enquanto apresentação de atividades práticas, apenas a UC D informou que além da aula *on-line*, solicitava aos alunos da plataforma a busca por informações complementares sobre o tema assistido nas aulas. Quando questionadas, as demais UC informaram não haver atividades práticas, além das aulas gravadas na plataforma. De acordo com Daitx (2018, p. 105), na aplicação das UC, há “preponderância de metodologias que privilegiam a aprendizagem por meio de atividades práticas, estudos de casos e jogos de negócios”. Nesse sentido, conforme apontado, o processo de ensino-aprendizagem é pensado de forma pragmática e instrumental, com vistas aos valores e necessidades da organização postos pela lógica neoliberal (Daitx, 2018; Longano, 2007).

A maioria das organizações apresentaram como padrão a realização de uma avaliação ao final da aula assistida, sendo comum um número de 5 a 7 questões e o atingimento de uma nota mínima. A única organização que informou não possuir avaliações ou controle de acesso aos conteúdos foi a UC F. De acordo com Borges-Andrade; Abbad e Mourão (2006) a avaliação é um elemento fundamental que oferece informações sobre lacunas na aprendizagem dos indivíduos, bem como, no desempenho dos instrutores, além disso, através de uma avaliação pode-se identificar falhas no planejamento de procedimentos instrucionais.

Os autores reforçam que as práticas de avaliação se concentram muito mais na investigação de efeitos em nível individual e raras vezes nos níveis de equipes. Meneses, Zerbini e Abbad (2011) salientam que os processos de avaliação para compreensão das necessidades educacionais são tidos como instrumentos importantes para a gestão da aprendizagem humana. A partir de ações bem planejadas e conduzidas que se torna possível a aproximação das ações educacionais com os objetivos educacionais. De acordo com os autores, estudos também indicam a falta de avaliações sistemáticas para programas de capacitação em diversos níveis e uma escassez de avanços tecnológicos na avaliação de métodos de treinamento *on-line* e treinamentos baseados em computador.

Freire *et al.* (2021) argumentam que avaliar o processo de ensino-aprendizagem de uma UC não se equipara ou não deveria ser uma transposição daquilo que se utiliza em uma universidade (a academia tradicional) para aquela. Então, propõem uma avaliação com base em três níveis com 17 etapas - denominado

Avaliação Multinível:

[...] esses três níveis de avaliação compõem a avaliação multinível, sendo que, no nível educacional, avalia-se a aprendizagem numa abordagem por competência. No nível institucional, promove-se a avaliação de desempenho e da evolução da maturidade do Sistema de Educação Corporativa. E, no nível estratégico, avalia-se a abrangência dos resultados e o impacto das ações educativas para o alcance dos objetivos estratégicos (Freire *et al.*, 2021, p. 15).

Marinelli e Lima (2010) propuseram quatro critérios de análise para avaliação das UC: a relevância da informação, a significância dos resultados, a validade e confiabilidade e oportunidade. Para os autores, o processo deve ser relevante para os envolvidos, a significância dos resultados deve favorecer a tomada de decisões, a validade e a confiabilidade da informação deve oferecer uma visão clara dos resultados de um programa de treinamento, bem como, deve haver a oportunidade de acessar as informações em situações que seja necessário tomar decisões. Ainda assim, todos esses critérios, de acordo com os autores, devem ser analisados considerando os objetivos empresariais, não o ensino em si ou a formação de pessoas para a transformação social ou para, de fato, serem autônomas.

Na perspectiva de Longano (2007), a avaliação dos efeitos da UC na subjetividade dos trabalhadores é atravessada pela “subjetividade capitalística”, que se expressa por meio de estratégias de controle que visem à alienação do trabalhador, tal como a UC. Nesta acepção, a preocupação com as metodologias de ensino, as medidas de aprendizagem e os resultados na mudança comportamental (individual e organizacional) passam pelo interesse no aumento da acumulação do capital. É comum que esses processos sejam avaliados com base na ampliação do controle e disciplinarização dos corpos trabalhadores, adequando-os o mais próximo possível dos objetivos corporativos, assim, a venda de sua mão de obra se mantém, a imagem de empresa globalizada, inovadora e competitiva é assegurada (Daitx, 2018; Longano, 2007; Silva; Freitas; D’Ambrosio, 2021).

4.4 Acessibilidade dos conteúdos oferecidos pelas Universidade Corporativas

A Tabela 4 apresenta os dados encontrados acerca de como cada uma das seis UC que tivemos acesso, se organizam em termos de definição de público-alvo e direcionamento do conteúdo, disponibilidade de legendas e traduções, bem como, horários definidos para acesso.

Tabela 4 - Definições de públicos e acessos ofertados pelas UC pesquisadas.

	Público-alvo	Opções de legendas ou traduções para diferentes públicos	Horário definido para acesso
UC A	Todos os conteúdos estão liberados para todos os trabalhadores.	Opção de fonte para disléxicos	Acesso livre
UC B	Todos os conteúdos estão liberados para todos os trabalhadores.	Opção de fonte para disléxicos	Acesso livre
UC C	Conteúdos destinados apenas para o público interno da organização, existem ainda, restrições de acesso aos conteúdos, de acordo com o cargo ocupado, denominada de: “trilha do conhecimento”.	Não há opções de legendas/menu de acessibilidade na plataforma	Acesso livre, sendo exigido a conclusão das aulas, antes do início das atividades laborais.
UC D	Todos os conteúdos estão liberados para todos os trabalhadores.	Não há opções de legendas e/ou menu de acessibilidade na plataforma.	Liberado para o aluno apenas um vídeo por semana.
UC E	Os conteúdos estão destinados para franqueados da marca, existem restrições de acesso aos conteúdos, de acordo com a função exercida.	Não há opções de legendas e/ou menu de acessibilidade na plataforma.	São liberados para o aluno, dois vídeos por semana.
UC F	Os conteúdos estão liberados apenas para trabalhadores do departamento administrativo.	Não há opções de legendas e/ou menu de acessibilidade na plataforma.	O acesso é liberado pelo sistema intranet, o que significa que o trabalhador tem acesso livre aos conteúdos, desde que esteja no ambiente de trabalho.

Fonte: A autora

Conforme dados apresentados na Tabela 4, no aspecto acesso aos conteúdos, as UC A, B e D informaram que não há restrição, sendo a liberação livre para todos os trabalhadores. A UC C informou que os conteúdos são destinados aos trabalhadores de acordo com os cargos ocupados. Os conteúdos da UC F são destinados aos franqueados da marca e possuem restrições de acordo com a função exercida. Já a UC F comunicou que os conteúdos são destinados apenas aos trabalhadores do departamento administrativo.

Desde o seu surgimento, as UCs têm em suas diretrizes o objetivo de atender aos seus *stakeholders*. Seu escopo não se limita apenas ao público interno, enquanto proposta de disseminação de conhecimento, compreende que capacitar seu público interno bem como o externo, está intrinsecamente relacionada ao desenvolvimento de competências essenciais para o sucesso da organização (Madruga, 2017).

Um ponto em comum entre as UC analisadas foi a ausência dos conteúdos

legendados nas aulas, prejudicando assim a acessibilidade do conteúdo para pessoas com deficiência auditiva. Sobre o horário para acesso a plataforma de aulas, as UC A, B e C informaram que os trabalhadores possuíam acesso livre. A UC D informou a restrição de uma aula por semana, a UC E comunicou a liberação de duas aulas por semana, enquanto a UC F comunicou que os trabalhadores poderiam acessar a plataforma pelo sistema Intranet, ou seja, o acesso a plataforma é de acesso livre ao trabalhador desde que este, esteja no ambiente de trabalho, ausente desse ambiente, não possui acesso aos conteúdos.

4.5 **Feedbacks e Canal de sugestões oferecidos pelas Universidade Corporativas**

Na Tabela 5, mostramos como as UC, às quais tivemos acesso por meio do procedimento de coleta de dados documentais, estruturam-se em relação ao feedback fornecido aos trabalhadores sobre seu progresso nas plataformas de TD&E, além da configuração de canais de comunicação formal para o envio de sugestões e/ou melhorias.

Tabela 5 - Meios utilizados para avaliação do progresso dos trabalhadores nas UC pesquisadas.

	Feedback do desenvolvimento do trabalhador	Canal de sugestões e/ou melhorias
UC A	Recebe apenas o valor da nota obtida em cada avaliação dentro da plataforma.	Não há um canal formal para envio de sugestões.
UC B	Recebe apenas o valor da nota obtida em cada avaliação dentro da plataforma.	Não há um canal formal para envio de sugestões.
UC C	Recebe o valor da nota obtida em cada avaliação, além disso, realiza a checagem dos conteúdos e esclarecimento de possíveis dúvidas diretamente com seu coordenador, sendo estipulado no cronograma que essa checagem ocorra duas vezes ao dia.	Existe um canal formal da organização para envio de sugestões de melhorias para a plataforma que está disponível no site da organização. O trabalhador pode optar em fazer a sua sugestão de forma identificada ou anônima.
UC D	Recebe apenas o valor da nota obtida em cada avaliação dentro da plataforma.	Não há um canal formal para envio de sugestões.
UC E	O aluno consegue checar seu desempenho através da nota obtida em cada avaliação dentro da plataforma.	Não há um canal formal para envio de sugestões.
UC F	O trabalhador recebe um retorno do seu desenvolvimento através da política de avaliação de desempenho que atrela a conclusão dos cursos da UC com sua produtividade e participação em demais eventos.	Não há um canal formal para envio de sugestões sobre a UC, porém a organização disponibiliza via <i>e-mail</i> o contato direto com o departamento de gestão de pessoas.

Fonte: A autora.

Mediante os dados expostos na Tabela 5, no aspecto *feedback* ao trabalhador, as UC A, B, C D e E, informaram que os alunos/trabalhadores que realizam as aulas dentro da plataforma de cursos da organização, recebe ao final de cada aula em uma tela de resumo, a nota obtida na avaliação que objetiva verificar a aprendizagem dos conteúdos vistos em cada aula. Já na UC F, o processo de *feedback* sobre o desempenho nas aulas, ocorre de modo presencial, de modo programado e sazonal através da política de avaliação de desempenho estabelecida pela empresa; o desempenho na UC torna-se um dos pontos na avaliação interligada a produtividade individual no período.

Um ponto semelhante encontrado nas UC A, B, D, E e F foi a ausência de um canal de sugestões ou de melhorias que pudesse aproximar o trabalhador – público-alvo – de uma participação ativa para a construção de conteúdo. Além da ausência de um canal de sugestões, também não foi disponibilizado em nenhuma das UC supramencionadas, meios de comunicação para reporte de eventuais erros, como por exemplo um *e-mail* de suporte. A UC C informou que a organização possui um canal de sugestões oficial para dúvidas, sugestões e melhorias, que todos os trabalhadores podem realizar o envio de suas sugestões, não somente sobre a UC mas também, de toda e qualquer operação da organização; e complementam que essa sugestão poderia ser enviada de forma identificada ou anônima.

A aplicação de cursos à distância para trabalhadores, é uma tarefa ainda mais complexa em comparação com cursos presenciais, posto que neles precisam estar contidas funções didáticas do professor e prezar por *feedbacks* informativos e contingentes ao desempenho do aluno. Acompanhar o processo de aprendizagem está estreitamente relacionada com a interação e a satisfação dos participantes, o que pode favorecer rápidas intervenções e estratégias corretivas (Borges-Andrade; Abbad; Mourão, 2006). Em geral, as UC são utilizadas no formato de educação à distância, diminuindo as chances de interação entre outros trabalhadores ou com a pessoa que está transmitindo o conteúdo (Daitx, 2018; Fernandes *et al.*, 2017; Silva; Freitas; D'Ambrosio, 2021). Evidenciam, com isso, “a aquisição de aprendizados técnico- funcionais e menos para o desenvolvimento de aprendizados comportamentais pelos participantes” (Fernandes *et al.*, 2017, p. 31).

4.6 Variedade dos conteúdos ofertados pelas universidades corporativas

A tabela 6 destaca os conteúdos oferecidos pelas seis UC pesquisadas, sistematizando as ofertas de conteúdos em níveis técnicos e informativos.

Tabela 6 - Análise da diversidade de conteúdos nas universidades corporativas.

UC A	Conteúdo informativo: apresentação da missão, visão, valores, além disso, explicação do programa de recompensas e metas exigidas pela organização. Conteúdo técnico: apresentado por dois comunicadores contratados. Estes desempenham papéis de personagens que simulam as instruções de como atender o cliente e o passo-a-passo para preparação do produto.
UC B	Conteúdo informativo: apresentação da missão e valores da organização, explicação sobre o produto ofertado pela organização, exibição dos benefícios e vantagens do produto frente aos demais concorrentes do mesmo segmento. Conteúdo técnico: apresentado em vídeo pelos próprios trabalhadores que, além de explicar as suas funções, apresentam o passo-a-passo da operação de cada procedimento padrão da organização.
UC C	Conteúdo informativo: apresentação da missão, visão, valores e propósito organizacional, história da empresa contada pelos fundadores, bem como, a explicação das metas exigidas pela organização. Conteúdo técnico: A exibição dos conteúdos é realizada pelos próprios trabalhadores que, apresentam suas funções e explicam passo-a-passo dos procedimentos que realizam. Nessa categoria da plataforma, estão disponibilizados conteúdos sobre como atender o cliente, como realizar vendas, como acompanhar o desempenho do cliente, além de instruções práticas de como acessar e operar o aplicativo e realizar a leitura dos indicadores da empresa.
UC D	Conteúdo informativo: apresentação da história, importância do produto para seu segmento, informações sobre missão e valores organizacionais. Conteúdo técnico: a apresentação do conteúdo técnico é realizada por dois comunicadores contratados que, exibem os procedimentos padrões da organização em duas áreas específicas, denominadas na plataforma como: práticas comerciais e práticas administrativas.
UC E	Conteúdo informativo: apresentação da história, missão, visão e valores da empresa, bem como seus diferenciais competitivos de mercado. Conteúdo técnico: a apresentação do conteúdo técnico é pautada em explicações sobre procedimentos padrões da organização, apresentando a área de atendimento, vendas e processos administrativos da organização, esses conteúdos são apresentados por um comunicador externo contratado pela empresa.
UC F	Conteúdo informativo: os principais conteúdos são sobre o sistema de gestão da empresa. Conteúdo técnico: a apresentação do conteúdo técnico é realizada por trabalhadores e apresentadores externos contratados, com orientações teórico-práticas para execução das atividades industriais, bem como, aulas tutoriais para utilização do sistema de gestão.

Fonte: A autora

A respeito dos conteúdos disponibilizados, foi comum entre todas as UC pesquisadas a disponibilização de conteúdos que apresentassem informações

institucionais sobre a história, missão, visão, valores organizacionais, conforme apresentado na Tabela 6. Os conteúdos técnicos oferecidos pelas UC estudadas, oferecem instruções para a preparação de produtos ou técnicas de atendimento ao cliente. Para essas práticas, as UC A, D e E optaram em realizar a contratação de apresentadores externos que realizaram a gravação do passo-a-passo orientado pela empresa de como deveriam ser realizados os processos padrão. As UC B, C e F, informaram que os conteúdos técnicos e processos operacionais tidos com padrão, foram gravados pelos próprios trabalhadores das áreas, com a justificativa de que, quem realizava há muito tempo a prática, poderia informar de modo mais objetivo e com uma linguagem mais simples que chegasse ao público-alvo.

Sobre a disponibilização de materiais técnicos para instruir os trabalhadores, Meneses, Zerbini e Abbad (2011) indicam que a instrução representa a forma como a organização estrutura uma ação educacional específica. Os autores enfatizam que as instruções devem conter objetivos claros com definição de métodos de ensino adequados para as unidades de conteúdo em questão. No que diz respeito à criação de materiais educativos, Madruga (2017) observa que é frequente as organizações produzirem conteúdos de treinamento utilizando seus próprios trabalhadores. Entretanto, o autor adverte sobre a desvantagem dessa prática, destacando o risco de a organização não se renovar com novas ideias e correr o perigo de se isolar, perdendo contato com as tendências e inovações externas.

Se uma organização decidir recorrer a consultorias externas para gerenciar uma parte significativa dos programas educacionais oferecidos pelas UC, é importante destacar que esse processo pode ser bem-sucedido se houver pelo menos uma pessoa dedicada exclusivamente às UC para supervisionar e coordenar as atividades das consultorias. Vale ressaltar que equipes mistas, compostas por trabalhadores apoiados por consultores externos, têm o potencial de enriquecer a experiência educacional, uma vez que o trabalho se torna colaborativo e as equipes desenvolvem projetos em sinergia (Madruga, 2017).

5. CONSIDERAÇÕES PARCIAIS

A partir das análises realizadas por meio da pesquisa documental às seis Universidades Corporativas pesquisadas, faz-se necessário enfatizar nossas considerações quanto à diversidade nas abordagens, métodos adotados, tipo de conteúdo e o que nos parece ser as distâncias ou proximidades com o conceito de UC presente na literatura.

Quanto a apresentação dos objetivos, percebemos que enquanto algumas ofertam materiais detalhados de orientação e apresentação da proposta de aprendizagem, outras carecem deste aspecto, o que interfere diretamente em sua forma de comunicar e expor propósitos e benefícios aos participantes, o que pode vir a influenciar na compreensão dos mesmos frente ao objetivo da organização em se tratando de, por meio da UC, ofertar programas de aprendizagem. Consideramos importante que cada organização de trabalho, por meio de sua UC, comunique aos trabalhadores, para além dos conteúdos a serem aprendidos, seus objetivos, permitindo uma vinculação/significação entre o sujeito da aprendizagem, conteúdo e contexto.

Outro aspecto importante de se destacar refere-se à atenção das UC analisadas quanto a atualização de conteúdos em suas plataformas, visto que algumas oferecem informações breves sobre a frequência das atualizações, enquanto outras não oferecem transparência nesse aspecto; complementa-se que além da falta de informações sobre o período de atualizações, as UC carecem de explicações sobre o levantamento prévio das necessidades, em especial junto aos trabalhadores de suas respectivas organizações mantenedoras, para a produção de novos conteúdos. Comunicar a frequência ou periodicidade das atualizações de conteúdos, ou ainda, apresentar um cronograma de oferecimento de aulas, palestras, treinamentos, etc., favorece a organização pessoal dos participantes, posto que poderão se planejar para aderir aos processos formativos, sequenciando sua participação de forma cronológica (agendamento) e não correndo o risco de se prenderem a conteúdos já vivenciados. Nesse sentido, um sistema de controle de participação e um sistema de registro de evolução de cada participante na relação das atividades propostas pode ser pedagógica e estrategicamente interessante.

Ao analisarmos as metodologias de ensino utilizadas, fica evidente a utilização de abordagens passivas, que produzem pouca interação entre os participantes e instrutores, o que pode reduzir, além do engajamento, a aplicabilidade prática do aprendizado. À luz da literatura que fundamenta a estrutura mínima necessária para uma UC, torna-se essencial que as mesmas busquem formas de promover uma participação mais ativa e colaborativa de seus participantes, com o objetivo de maximizar a eficácia dos programas de aprendizagem, tornando-os mais significativos. Além disso, os conteúdos disponibilizados são, em sua maioria, de natureza técnica e instrutiva, focados na realização de procedimentos operacionais, apresentados em forma de “passo a passo”. No entanto, todos esses materiais são oferecidos exclusivamente por meio de videoaulas, sem qualquer atividade prática associada ao

final das lições ou módulos. Esse formato adota um método de ensino depositário, onde o conhecimento é transmitido de maneira passiva, sem promover o engajamento ativo dos trabalhadores (meros receptáculos do conteúdo), ou seja, uma didática calcada na metodologia mais tradicional de ensino. Essa abordagem sugere que as UC estão muito mais direcionadas a treinamentos curtos e específicos para melhorar tarefas operacionais imediatas, em vez de promover o desenvolvimento de competências de médio e longo prazo, necessárias para atender às estratégias organizacionais e contribuir para, também, o desenvolvimento humano/pessoal do público-alvo.

Vale ressaltar que os mecanismos de avaliação utilizados pelas UC pesquisadas, apresentam falta de consistência e padronização, visto que, a maioria realiza apenas uma avaliação no final das aulas, quando poderia levar em consideração, além do desempenho individual dos participantes, os resultados institucionais constituintes do planejamento estratégico da organização por meio de um processo de avaliação em curto (avaliação de impacto), médio e longo prazos (avaliação de efetividade). Desta forma, a ausência de métodos avaliativos eficazes e mensurações adequadas de desempenho impedem que a proposta educacional alcance sequer o primeiro nível de aprendizagem individual, muito menos uma aprendizagem organizacional ampliada.

A literatura aponta que uma das diretrizes fundamentais das UC é atender a todos os públicos de interesse da organização, o que incluiria não apenas os trabalhadores, mas também fornecedores, clientes e até mesmo a sociedade em geral. Entretanto, nas organizações analisadas, o acesso aos conteúdos das UC mostrou-se restrito, em alguns casos, apenas a determinados departamentos, sem qualquer interação com *stakeholders* externos. Essa prática limita o potencial da UC de promover uma disseminação mais ampla do conhecimento.

A gestão dos horários de acesso às UC também foi um ponto de atenção. Embora a maioria das organizações tenha permitido o acesso livre aos conteúdos, independentemente do horário, uma delas restringiu o acesso apenas ao período de expediente, buscando evitar que os trabalhadores sejam obrigados a consumir o conteúdo fora do horário de trabalho, o que poderia gerar situações inoportunas (invasão do tempo de vida privada dos trabalhadores por tarefas profissionais, por exemplo) e prejudicar o bem-estar dos mesmos.

Conclui-se que as UC analisadas apresentam diferenças significativas em suas práticas e distanciamentos do conceito proposto na literatura nacional e internacional sobre a temática. A falta de clareza na comunicação de objetivos, a baixa frequência de

atualizações de conteúdo e o uso predominante de metodologias passivas limitam o engajamento dos trabalhadores e o desenvolvimento de competências estratégicas. Além disso, a ausência de avaliações padronizadas e a restrição de acesso a determinados públicos prejudicam a disseminação e a eficácia dos programas de aprendizagem. Superar essas lacunas é essencial para que as UC cumpram seu papel estratégico alinhado aos centros de treinamento e desenvolvimento para o desenvolvimento organizacional.

6. REFERÊNCIAS

ABBAD, G. S.; BORGES-ANDRADE, J. E. (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre, Artmed, 2006.

ABBAD, G.S.; *et al.* Aprendizagem em Organizações e no Trabalho. *In*: Borges, Livia, O. e Luciana Mourão. **O trabalho e as organizações**. São Paulo, Artmed, 2013.

ABBAD, G. S.; MOURÃO, LUCIANA. Avaliação de Necessidades de TD&E. **Revista Administração**, 2012. Disponível em: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/89302519/_Abbad_Mourao_2012_A_avaliacao_de_e_necessidades_de_TD_E_proposicao_de_um_modelo-libre.pdf?1659728413=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DA_A_avaliacao_de_necessidades_de_td_and.pdf&Expires=1725833927&Signature=YagvS71eVHbDBDN4A~M4kpCIRUOLJTIHhVLrc6WYm1qEpNTGaqqNd~HTD7cxzwYlsMr-5laS5dCrGd6hLjjZ3QNw4TUVo6fOLqVUCY41-AH6ehFfSe3xHsY~kGHI4Es~U-Ka80j4f5gSo-1jvfmFK~mBhiuTpuC9Gju-MXjK~VQa2f1fOd7~4fjRiukSPjHU2IR46ORhCwXPQ38FleanZbEhWYSfV00Vu5LJ68M38g1vmrSTP01W1rDU15niVltR1iFibSQimM-nhe1ExTrBoAcozARfi1UVrvkPbbYq91QkefEBu~ifr9y3omDTGU4sDZx2qE4kKrOFVInn yFUJkA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA. Acesso em 06. Set. 2024.

ALPERSTEDT, Cristiane. Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, p. 149-165, 2001.

Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/DMtsDSy4gwPXxnV344nJr7L/?lang=pt>. Acesso em 08 Set. 2024

ANTONELLO, Claudia Simone. Articulação da aprendizagem formal e informal: seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais. **Revista Alcance**, v. 12, n. 2, p. 183-209, 2005. Disponível em:

<https://www.redalyc.org/pdf/4777/477748619004.pdf>. Acesso em 01 Set. 2024

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a

gestão de pessoas. Porto Alegre, Artmed, 2006.

COELHO JUNIOR, Francisco Antonio; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, v. 18, p. 221-234, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/paideia/a/wCZdGW3RwJfrCP4zMLTcR9h/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 05 Set. 2024

CRUZ, Daniele. Educação corporativa: a proposta empresarial no discurso e na prática. **Educação em Revista**, v. 26, p. 317-357, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edur/a/bzjd7jLpWtt4FYXgQ86WPZM/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 08 Set. 2024

DAITX, P. B. Universidade Acadêmica e Universidade Corporativa: convergências a partir da relação entre trabalho e educação. 2018. 122f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2018. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/297689174.pdf>. Acesso em 08. Jan. 2024

FERNANDES, R. M. *et al.* Análise do processo de treinamento de uma universidade corporativa pela perspectiva da abordagem sistêmica de treinamento. **Universitas Gestão e TI**, Brasília, v. 7, n. 1-2, p. 31-39, jan./dez. 2017. Disponível em: <https://www.rel.uniceub.br/gti/article/view/3590>. Acesso em: 30 mar. 2024.

FILHO, Milton Cordeiro F.; FILHO, Emílio J. M A. **Planejamento da Pesquisa Científica, 2ª edição**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2015. *E-book*. ISBN 9788522495351.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa**. São Paulo: Editora Penso, 2012.

FREIRE, P. *et al.* Modelo de avaliação multinível: estudo de caso da Universidade Corporativa da Polícia Rodoviária Federal. **Revista do Instituto Brasileiro de Segurança Pública (RIBSP)**, [S. l.], v. 4, n. 9, p. 9–26, 2021. Disponível em: <https://revista.ibsp.org.br/index.php/RIBSP/article/view/94>. Acesso em: 30 mar. 2024.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. ed. – Barueri, São Paulo: Editora Atlas, 2022.

GALHARDI, Antonio César Azevedo; MACORIN, Marília. Avaliações de aprendizagem: o uso da taxonomia de Bloom. 2013. Disponível em: <https://biblioteca.unisced.edu.mz/handle/123456789/2169>. Acesso em: 02 Set. 2024

GIUSTA, Agneta da Silva. Concepções de aprendizagem e práticas pedagógicas. **Educação em Revista**, v. 29, p. 20-36, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edur/a/y9JvZV8HZRFN3XtvJ8vf9Rk/?format=html&lang=pt>. Acesso em 04 Set. 2024

LOIOLA, E.; NÉRIS, J. S.; BASTOS, A. V. B. **Aprendizagem em organizações: mecanismos que articulam processos individuais e coletivos.** In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia S.; MOURÃO, Luciana (org). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: Artmed, 2006. p.114-136.

LONGANO, P. de F. **Universidade corporativa: projeto do capital para a formação dos trabalhadores.** 2007. 154 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Humanas) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2007.

MATIAS, J. P. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica.** Grupo GEN, 2016.

MADRUGA, R. **Treinamento e desenvolvimento com foco em educação corporativa.** São Paulo: Editora Saraiva, 2017.

MARINELLI, M.; LIMA, M. A. M. Avaliação de programas educacionais — um estudo de caso na Universidade Corporativa Banco do Nordeste. In: CONGRESSO INTERNACIONAL EM AVALIAÇÃO EDUCACIONAL, 5., Fortaleza, 4-6 nov. 2010. **Anais...** Fortaleza: Imprece, 2010. p. 1717-1743.

MENESES, P.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. **Manual de treinamento organizacional.** Porto Alegre: Artmed, 2011.

NUNES, Inácia Maria; ELLER, Amanda Magri; BISPO, M. de S. Aprendizagem organizacional, organização de aprendizagem e gestão do conhecimento: entre laços e nós. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 3, n. 2, p. 4, 2013. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/229079832.pdf>. Acesso em 02 Set. 2024

OLIVEIRA, J. A. de. **Uma proposta de universidade corporativa: educação, gestão do conhecimento e gestão da inovação.** 2017. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/9015/Dissert%20Juliana%20Alexandre%20de%20Oliveira.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 28 Abr. 2024.

PEDRIALI, M. C.; CUCCURULLO, D.; BOLÇONE, V. K. O uso da Intranet como ferramenta para a disseminação da gestão do conhecimento nas organizações. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC.** 2005. Disponível em: <https://anaiscbc.abcustos.org.br/anais/article/view/2031/2031>. Acesso em 28 Abr. 2024.

RODRIGUES, C.; BLATTMANN, U. Gestão da informação e a importância do uso de fontes de informação para geração de conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 19, p. 4-29, 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/RMwpcd5QyLSBnTxkM3YHtDw/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 28 Abr. 2024.

SANTOS, G. de A. F.; PINTO, G. M.; NOVAES, M. A educação bancária na universidade corporativa a luz da pedagogia crítica – uma reflexão. **Desafio Online**, Campo Grande, v. 2, n. 1, Jan./Abr. 2014, p. 553-563. Disponível em: <https://desafioonline.ufms.br/index.php/deson/article/view/1137/743>. Acesso em: 30 mar. 2024.

SILVA, A. P. de; FREITAS, F. C. H. P. de; D'AMBROSIO, I. S. S. Educação Corporativa: análise crítico-discursiva da literatura especializada no campo acadêmico brasileiro. **Discurso & Sociedad**, v. 15, n. 2, 2021, p. 439-463. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8168110>. Acesso em: 30 mar. 2024

VARGAS, M.R.M.; ABBAD, G.S. **Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E.** In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho:** fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre, Artmed, 2006. 137-158.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nas análises realizadas, tanto por meio da revisão de literatura, no Estudo 1, quanto por meio da pesquisa documental, no Estudo 2, este último olhando para organizações de diferentes setores e localidades que utilizam o conceito de universidade corporativa, observou-se a ausência de consenso sobre o papel e a posição dessa estrutura no contexto organizacional.

Há uma intersecção entre sua função como componente das práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) e sua relevância como ferramenta estratégica de gestão de pessoas e organizacional. A partir desse entendimento, propõe-se que a Universidade Corporativa seja conceituada como um recurso estratégico, desenvolvido para atender às demandas específicas da educação corporativa, sendo inserida principalmente nos departamentos de TD&E das organizações, ou seja, uma ferramenta a serviço da educação profissional, comprometida com o desenvolvimento dos trabalhadores e da organização.

Na pesquisa documental, identificou-se que as práticas das universidades corporativas estão direcionadas predominantemente à criação de conteúdos voltados para as demandas laborais imediatas e para a execução de tarefas específicas. Inserida no âmbito do TD&E, constatou-se que essa ferramenta tem sido amplamente utilizada para treinamentos de curto e médio prazo, com foco no nível individual. Entretanto, as estruturas analisadas carecem de uma visão mais ampla que contemple o desenvolvimento a longo prazo do trabalhador; futuros estudos sobre o tema da Universidade Corporativa podem ampliar o escopo de análise, com o objetivo de abranger uma amostra mais significativa de empresas, de diferentes setores e portes, bem como, de localidades distintas, visto que a amostra da pesquisa documental se resumiu a empresas do interior do estado de São Paulo. Desta forma, seria possível captar uma visão mais representativa sobre como essa ferramenta é implementada e percebida.

Considerando a amostra limitada da pesquisa atual e com base nos achados da revisão de literatura proposta no Estudo 1 desta pesquisa, também sugere-se que investigações futuras explorem organizações em diversas regiões, tanto em nível nacional quanto internacional, com o objetivo de identificar possíveis variações contextuais e culturais na adoção e no impacto das UC.

Além disso, seria relevante aprofundar o estudo sobre a percepção dos gestores e trabalhadores em diferentes níveis hierárquicos, a fim de entender como a Universidade Corporativa é vista dentro das organizações. Isso pode incluir a análise de

como essas estruturas influenciam a estratégia corporativa, o desenvolvimento de competências a longo prazo e a retenção de trabalhadores, por favorecer seu desenvolvimento e aprendizagem. Outro aspecto a ser explorado é a mensuração de resultados tangíveis e intangíveis gerados pelas UC, visando identificar indicadores de sucesso que possam justificar seu papel como ferramenta estratégica essencial ao desenvolvimento organizacional.

Por fim, indica-se ainda, como uma agenda de pesquisa sobre o tema, uma linha de pesquisa com a finalidade de promover a comparação entre organizações que adotam UC e aquelas que utilizam outras formas de desenvolvimento de pessoas, para entender como essas diferentes abordagens, seguidas por seus métodos de seleção de conteúdo, planejamento de processos, execução de estratégias e arcabouço didático-pedagógico, impactam o desempenho organizacional e a competitividade no mercado.