

Universidade Estadual Paulista

Henrique Borges de Jesus Minetto

UNIVERSIDADE CORPORATIVA
EAD: UM ESTUDO DE CASO NO
SETOR ATACADISTA PARA O
FOOD SERVICE

Jaboticabal

2023

HENRIQUE BORGES DE JESUS MINETTO

UNIVERSIDADE CORPORATIVA EAD: UM
ESTUDO DE CASO NO SETOR
ATACADISTA PARA O *FOOD SERVICE*

Dissertação apresentada à Universidade Estadual
Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, como
exigência parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão de Organizações
Agroindustriais

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Lesley Carina do Lago
Attadia Galli

Jaboticabal

2023

M664u Minetto, Henrique Borges de Jesus
Universidade corporativa EaD : um estudo de caso no setor
atacadista para o food service / Henrique Borges de Jesus Minetto. --
Jaboticabal, 2023
127 p. : il., tabs., fotos

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Estadual
Paulista (Unesp), Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias,
Jaboticabal
Orientadora: Lesley Carina do Lago Attadia Galli

1. Educação corporativa. 2. Educação a Distância. 3. Comércio
atacadista. 4. Formação profissional. 5. Recursos humanos. I. Título.

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca da Faculdade de
Ciências Agrárias e Veterinárias, Jaboticabal. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA

Câmpus de Jaboticabal



CERTIFICADO DE APROVAÇÃO

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: UNIVERSIDADE CORPORATIVA EAD: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR ATACADISTA PARA O *FOOD SERVICE*

AUTOR: HENRIQUE BORGES DE JESUS MINETTO

ORIENTADORA: LESLEY CARINA DO LAGO ATTADIA GALLI

Aprovado como parte das exigências para obtenção do Título de Mestre em Administração, área: Gestão de Organizações Agroindustriais pela Comissão Examinadora:

Documento assinado digitalmente
 LESLEY CARINA DO LAGO ATTADIA GALLI
Data: 12/12/2023 12:00:00-0000
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Profa. Dra. LESLEY CARINA DO LAGO ATTADIA GALLI (Participação Presencial)
Departamento de Economia Administração e Educação / FCAV UNESP Jaboticabal

Documento assinado digitalmente

Profa. Dra. ISABEL CRISTINA SCAFUTO (Participação Virtual)  ISABEL CRISTINA SCAFUTO
Data: 09/11/2023 14:35:59-0000
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Profa. Dra. GLAUCIA APARECIDA PRATES (Participação Virtual)
Departamento de Engenharia / ICE UNESP Itapeva

Documento assinado digitalmente
 GLAUCIA APARECIDA PRATES
Data: 09/11/2023 13:26:07-0000
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Jaboticabal, 11 de setembro de 2023

Dedicatória

Toda honra e glória ao Nosso Senhor Jesus Cristo de onde provêm todo o conhecimento sabedoria (Soli Deo Gloria), a minha esposa Ana Paula por estar ao meu lado em todos os momentos e a todos os Docentes e Colaboradores da FCAV/Jaboticabal pela paciência, parceria e apoio ao longo desta jornada.

Agradecimentos

“Sola Fide, Sola scriptura, Solus Christus, Sola Gratia, Soli Deo Glória!”

Agradeço, primeiramente, ao Nosso Senhor Jesus Cristo, digno de toda honra, glória e louvor, por me escolher, mesmo não sendo digno do Seu sacrifício, e por conceder, nesta breve vida, muito mais do que posso vir a merecer. Tudo por intermédio da Sua maravilhosa graça, para que o Seu Nome seja glorificado.

Também sou grato à minha esposa, Ana Paula, carne da minha carne, sangue do meu sangue, escolhida por Deus para ser a minha ajudadora ao longo desta jornada e, também, ao longo dos meus dias. Dou graças por sua paciência, abnegação e dedicação em me auxiliar com as "demandas da vida" enquanto me dedicava à produção deste trabalho.

Minha gratidão também se estende a todos os Docentes, Colaboradores e Amigos que fiz na Universidade Estadual Paulista – FCAV/UNESP, especialmente aqueles diretamente envolvidos com as demandas do Programa de Pós-graduação em Administração. Faço menção especial a Eduardo Lucheta, Moysés Vicari, Diego Mafra, Branca Rochidali, Claudio Roselli e todo o time de apoio que, em diversos momentos, literalmente "salvaram a minha pele" e permitiram que esta apresentação fosse possível.

Não poderia deixar de agradecer nominalmente a todos os Docentes que me conduziram até aqui com grande diligência e sabedoria, começando pela minha querida orientadora, Prof^a. Dra. Lesley Carina do Lago Attadia Galli, que, mesmo fora do programa, acreditou no meu potencial e me conduziu ao longo de todo o processo com toda a sobriedade, compreensão e parceria que qualquer orientado deseja ter. Com o mesmo carinho e afeição, estendo minha gratidão à Prof^a. Dr^a. Gláucia Aparecida Prates, que recentemente me deu a alcunha de "sobrinho" e, com suas palavras doces, sinceras e amigas, incentivou-me a seguir adiante e tranquilizou-me em meio às "turbulências".

Ao longo da minha jornada, também aprendi e evolui como ser humano ao ter a honra de participar das aulas do Prof. Dr. Sergio Rangel Fernandes Figueira, que coordena este PPG de modo primoroso, e ao ter os melhores e mais construtivos debates sobre Pesquisa Qualitativa com o Prof. Dr. Adriano dos Reis Lucente. Não poderia deixar de mencionar o Prof. Dr. José Rodrigues, com a disciplina de Jogos de Empresa (tema com o qual criei grande afinidade), e a Prof^a. Dr^a. Sheila Farias Alves Garcia, que ajudou a elevar os conhecimentos que já tinha sobre Marketing Digital.

Outra dádiva concedida por Deus foi conhecer a Prof^a. Dr^a. Isabel Cristina Scafuto, a qual, somente Deus, na Sua infinita bondade, é capaz de retribuir como gostaria, por aceitar meu convite para participar como membro externa das bancas de qualificação e defesa. Com sua vasta experiência dentro da área pesquisada e contribuições de altíssimo valor, o nível deste trabalho subiu exponencialmente.

Por fim, apesar de optar por suprimir a identidade da empresa participante, não poderia deixar de mencionar alguns nomes sem os quais tudo isso não seria possível, dentre eles: O Sr. Gonzalo Bruzonne, sua esposa, a Sra. Andreia Bruzonne, Keila

Leandro e meus queridos amigos Elisabete Santana (Bete), Fábio Brito (Fabinho), Adriana Sampaio (Dri), Renan Katayama, Natasha Feliciano e Ygor Lozano.

Epígrafe

Se queres colher em um ano, debes plantar cereais. Se queres colher em uma década, debes plantar árvores, mas se queres colher a vida inteira, debes educar e capacitar o ser humano.

Kawantsu (Filósofo chinês – III a.C) e entrada do Instituto de Logística da Aeronáutica (ILA) em Guarulhos-SP.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA EAD: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR ATACADISTA PARA O *FOOD SERVICE*

RESUMO

Objetivo

Considerando o exponencial aumento das demandas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) nas organizações, motivado por fatores como a adoção de novas tecnologias, a adequação às legislações vigentes e a profissionalização da gestão, o presente estudo apresenta o processo de planejamento, implantação e aferição da efetividade de uma Universidade Corporativa EaD (UC EaD) desenvolvida para uma organização familiar do setor atacadista, localizada no município de Vargem Grande Paulista-SP. Ao longo deste trabalho, percebeu-se a importância da integração entre os diversos setores da organização, o alinhamento com as metas estratégicas da empresa e o acompanhamento constante do desempenho dos participantes.

Metodologia / Procedimentos de Pesquisa

Este trabalho pode ser caracterizado como uma pesquisa aplicada, de caráter descritivo, com abordagem de métodos mistos (predominantemente qualitativa, com elementos quantitativos), utilizando como método de pesquisa o estudo de caso. O estudo apresenta a implementação do protocolo proposto em uma organização atacadista localizada na cidade de Vargem Grande Paulista-SP. No eixo qualitativo, buscou-se a fundamentação necessária para obter o conhecimento do setor pesquisado, da própria empresa participante e das melhores práticas para a implantação de uma UC EaD. Essa base fundamentou a proposição de um protocolo específico de implantação do programa para organizações correlatas e de outros setores. No eixo quantitativo, realizou-se o acompanhamento e a mensuração dos resultados gerados pelo programa após 12 (doze) meses de sua implementação, verificando sua efetividade e viabilidade. A junção das duas etapas proporcionou a fundamentação necessária para determinar a viabilidade da iniciativa e identificar os principais pontos de atenção.

Resultados e Discussões

Neste estudo, observou-se, através da proposição e implantação da UC EaD, que esta é uma iniciativa viável para o aprimoramento do capital humano e aumento da vantagem competitiva em organizações do setor atacadista. Tal modelo, por sua fácil adaptabilidade, pode ser replicado em diversos outros segmentos; no entanto, a iniciativa não pode ser considerada como a solução definitiva para os desafios da gestão, mas sim uma delas, visto que seu sucesso passa pelo apoio da alta administração, integração dos setores e alinhamento entre as ações de aprendizagem e as metas estratégicas propostas.

Implicações Gerenciais

Pode-se atribuir à adoção da UC EaD o aperfeiçoamento da cultura de treinamento e desenvolvimento da organização, proporcionando colaboradores melhor preparados para o desempenho de suas funções em todos os níveis da operação. Isso resulta em melhorias qualitativas e quantitativas em diversos indicadores gerenciais. No entanto, a escassa literatura sobre este tema aplicado ao setor atacadista dificulta o entendimento amplo dos impactos da adoção de tal iniciativa, bem como seus desafios de implementação e mensuração de resultados quanto à efetividade e viabilidade.

Conclusões e Limitações da Pesquisa

O presente estudo permitiu a compreensão do processo de desenvolvimento de um protocolo e a implementação de uma UC EaD no setor atacadista, considerando a realidade de uma empresa do segmento, bem como o entendimento dos facilitadores e das peculiaridades advindas ao longo desse processo.

Originalidade

Embora amplamente abordado ao longo dos anos de 2000, ainda não há consenso na literatura sobre as melhores práticas para a implementação e gestão de Universidades Corporativas (UCs), o que abre espaço para futuras pesquisas que possam preencher essa lacuna. Além disso, nota-se uma escassez na literatura quanto a estudos aplicados a um determinado setor ou a demonstração quantitativa de resultados quanto à efetividade da adoção de tal iniciativa nas organizações.

Palavras-chaves: Educação corporativa, Educação a Distância, Comércio atacadista, Formação profissional, Recursos humanos.

ABSTRACT

Purpose

Considering the exponential increase in Training and Development (T&D) demands within organizations, driven by factors such as the adoption of new technologies, compliance with current regulations, and the professionalization of management, this study presents the process of planning, implementation, and assessment of the effectiveness of an E-Learning Corporate University (E-CU) developed for a family-owned organization in the wholesale sector, located in the municipality of Vargem Grande Paulista-SP. Throughout this work, the importance of integration among various sectors of the organization, alignment with the company's strategic goals, and constant monitoring of participant performance were noted.

Design/methodology

This work can be characterized as applied research, with a descriptive nature and a mixed methods approach (predominantly qualitative with quantitative elements), using the case study method. The study presents the implementation of the proposed protocol in a wholesale organization located in Vargem Grande Paulista-SP. In the qualitative axis, the necessary foundation was sought to gain knowledge of the researched sector, the participating company itself, and best practices for implementing an E-CU. This formed the basis for proposing a specific implementation protocol for related organizations and other sectors. In the quantitative axis, the program's results were monitored and measured after 12 (twelve) months of implementation, assessing its effectiveness and feasibility. The combination of both stages provided the necessary foundation to determine the initiative's viability and identify key points of attention.

Findings and Discussions

In this study, through the proposal and implementation of the E-CU, it was observed that this is a viable initiative for improving human capital and increasing competitive advantage in wholesale sector organizations. Due to its easy adaptability, this model can be replicated in various other segments. However, the initiative cannot be considered the definitive solution to management challenges; rather, it is one of them, as its success depends on the support of top management, integration of sectors, and alignment between learning actions and proposed strategic goals.

Managerial Implications

The adoption of the E-CU can be attributed to enhancing the organization's training and development culture, providing better-prepared employees for performing their functions at all operational levels. This results in qualitative and quantitative improvements in various managerial indicators. However, the scarce literature on this topic applied to the wholesale sector complicates a comprehensive understanding of the

impacts of adopting such an initiative, as well as its implementation challenges and result measurement regarding its effectiveness and feasibility.

Conclusion and Research limitations

This study allowed an understanding of the process of developing a protocol and implementing an E-CU in the wholesale sector, considering the reality of a segment company, as well as understanding the facilitators and peculiarities arising throughout this process.

Originality

Although extensively discussed throughout the 2000s, there is still no consensus in the literature on the best practices for the implementation and management of Corporate Universities (CUs), opening space for future research to fill this gap. Additionally, there is a shortage in the literature regarding studies applied to a specific sector or quantitative demonstration of results regarding the effectiveness of adopting such an initiative in organizations.

Keywords: Corporate Education, Distance Learning, Wholesale Trade, Professional Training, Human Resources.

Lista de Abreviaturas

ABAD – Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializado

ABED – Associação Brasileira de Educação a Distância

ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados

a.C – Antes de Cristo.

ASTD – *American Society of Training and Development*

AVA – Ambiente Virtual de Aprendizagem

CD – Centro de Distribuição

CEDE - *Corporate University supported by Distance Education*

CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

CHAR – Conhecimentos, Habilidades, Atitudes e Resultados

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

CMS – *Content Management System*

CNAE – Classificação Nacional de Atividade Econômica

CND – Coordenação de Negócios Digitais

CNI – Confederação Nacional da Indústria

COVID-19 – *Coronavirus disease 2019*

CTs – Centros de Treinamento

CU – *Corporate University*

D.E – *Designer* Educacional

DHO – Desenvolvimento Humano e Organizacional

EaD – Educação a Distância

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública

EPIs – Equipamentos de Proteção Individual

FCAV – Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias

GC – Gestão do Conhecimento

GMC – Gerente de Marketing e Comunicação

GRH – Gerente de Recursos Humanos

GOp – Gerente de Operações

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ILA – Instituto de Logística da Aeronáutica

LER – Lesão por Esforço Repetitivo

LMS – *Learning Management Systems*

M&A – Movimentação e Armazenagem

MEC – Ministério da Educação

MPEs – Micro e Pequenas Empresas

PCEP – Planejamento e Controle da Produção

PCL – Planejamento e Controle Logístico

PJ – Pessoa Jurídica

PPG – Programa de Pós-graduação

RCAs – Representantes Comerciais Autônomos

ROI – *Return of Investment* ou Retorno do Investimento

SARS-COVID-19 - *Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2*

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SP – São Paulo

T&D – Treinamento e Desenvolvimento

T.I – Tecnologia da Informação

UC – Universidade Corporativa

UNESP – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”

VARK – *Visual, Aditory, Read/Write, Kinesthetic*

WMS – *Warehouse Manegement System*

Lista de Figuras

Figura 1. Diretrizes da Universidade Corporativa em Rede.....	33
Figura 2. Premissas para o sucesso da Universidade Corporativa em Rede	36
Figura 3. Gestão Humana e seus subsistemas	42
Figura 4. Modelo estratégico para T&D	42
Figura 5. Ciclo de melhoria contínua atrelado aos indicadores de desempenho	45
Figura 6. Esquematização dos fundamentos da gestão do conhecimento	50
Figura 7. Ciclo do conhecimento organizacional	51
Figura 8. Protocolo de pesquisa e coleta de dados	62
Figura 9. Características da Entrevista.....	64
Figura 10. Protocolo de pesquisa e coleta de dados	67
Figura 11. Protocolo da análise quantitativa	68
Figura 12. Protocolo da análise quali-quanti	69
Figura 13. Organograma da empresa pesquisada	73
Figura 14. Coletor de dados do WMS	78
Figura 15. Proposta de protocolo para o desenvolvimento da UC EaD na empresa participante do estudo	84
Figura 16. Registro de gravação de videoaula para a trilha “Básico em Operações”	87
Figura 17. Tela de objeto educacional interativo da trilha “Básico em Operações”	88
Figura 18. Anuência da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) para utilização de seus cursos na UC EaD.....	89
Figura 19. Sala da EaD na empresa participante	89
Figura 20. Divulgação de lançamento da UC EaD na organização estudada	90
Figura 21. <i>Dashboard</i> da UC EaD, desenvolvido com o <i>software</i> Power BI.....	92

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Países com maior produção científica sobre UC.....	30
Gráficos 2 e 3.. % de aproveitamento e quantitativo de aprovações dos participantes da trilha “Básico em Operações” na UC EaD da empresa participante	92
Gráfico 4. Série histórica mensal dos aprovados na trilha “Básico em Operações” da UC EaD da empresa participante.....	93
Gráfico 5. Acompanhamento da produtividade dos colaboradores do M&A no período de 12 meses.....	94
Gráfico 6. % do <i>Turnover</i> no setor M&A da organização participante.....	94
Gráfico 7. % do absenteísmo no setor M&A da organização participante.....	95

Lista de Quadros

Quadro 1. Parâmetros utilizados para o levantamento bibliométrico na base Scopus.	26
Quadro 2. Universidades Tradicionais e Universidades Corporativas	28
Quadro 3. Origem das Universidades Corporativas	30
Quadro 4. Evolução do conceito de Universidade Corporativa	31
Quadro 5. Alguns dos principais estudos sobre UC em língua portuguesa.....	33
Quadro 6. Grupos de Universidades Corporativas, segundo Rademakers (2005)	34
Quadro 7. Grupos de UCs segundo Antonelli, Cappiello e Pedrini (2013)	35
Quadro 8. Os sete princípios para o sucesso das UCs segundo Eboli (2004)	37
Quadro 9. Apresentação de alguns LMSs	40
Quadro 10. Algumas definições de T&D.....	43
Quadro 11. Tipos de aprendizagem segundo a metodologia VARK	45
Quadro 12. Indicadores de avaliação.....	47
Quadro 13. Processos de aprendizagem na Pedagogia e na Andragogia.....	49
Quadro 14. Comparativo entre Pedagogia, Andragogia e Heutagogia	50
Quadro 15. Análise SWOT do setor atacadista.....	54
Quadro 16. Principais tipos de atacadistas.....	55
Quadro 17. Canais do <i>food service</i>	57
Quadro 18. Resumo da caracterização da pesquisa	59
Quadro 19. Matriz metodológica	61
Quadro 20. Apêndices e Protocolos.....	62
Quadro 21. Etapas da pesquisa.....	62
Quadro 22. Variáveis da pesquisa.....	64
Quadro 23. Definição de informantes.....	66
Quadro 24. Instrumentos para observação	67
Quadro 25. Análise dos relatórios para avaliação da efetividade da UC EaD	68
Quadro 26. Perfil dos colaboradores de M&A.....	79
Quadro 27. Quadro matricial dos temas/variáveis encontrados nas entrevistas	84
Quadro 28. Aplicação das diretrizes do modelo de Universidade Corporativa em Rede (UCR) na empresa participante do estudo.....	87
Quadro 29. Trilhas disponibilizadas no lançamento da UC EaD	92

Sumário

1. INTRODUÇÃO	20
1.1. Problema de Pesquisa	21
1.2. Objetivo geral	23
1.3. Objetivos específicos	23
1.4. Relevância e justificativa	23
1.5. Estrutura do trabalho	25
2. REVISÃO DA LITERATURA	27
2.1. Universidade Corporativa	27
2.1.1. <i>Evolução do conceito de Universidade Corporativa</i>	<i>30</i>
2.1.2. <i>Evolução dos estudos sobre Universidades Corporativas</i>	<i>31</i>
2.1.3. <i>Modelos de Universidades Corporativas</i>	<i>32</i>
2.1.4. <i>Fatores críticos de sucesso no desenvolvimento e Implantação de uma UC</i>	<i>35</i>
2.1.5. <i>Educação a Distância (EaD)</i>	<i>38</i>
2.1.6. <i>Learning Management Systems (LMS)</i>	<i>39</i>
2.2. Treinamento e Desenvolvimento	41
2.2.1. <i>Conceito</i>	<i>41</i>
2.2.2. <i>Construção de programas de T&D</i>	<i>43</i>
2.2.3. <i>Indicadores de desempenho em T&D</i>	<i>45</i>
2.2.4. <i>Aprendizagem</i>	<i>47</i>
2.2.5. <i>Gestão do Conhecimento</i>	<i>50</i>
2.3. Setor atacadista	52
2.3.1. <i>Tipos de atacadistas</i>	<i>54</i>
2.3.2. <i>Food Service</i>	<i>55</i>
3. METODOLOGIA	58
3.1. Caracterização da pesquisa	58
3.2. Etapas da pesquisa	61
3.3. Variáveis da pesquisa	62
3.4. Coleta de dados	63
3.5. <i>Técnica de coleta de dados</i>	<i>64</i>
3.5.1. <i>Entrevistas</i>	<i>64</i>
3.5.1.1. <i>Entrevistados</i>	<i>65</i>
3.5.2. <i>Observação</i>	<i>66</i>

3.5.3. Consulta documental.....	67
3.6. Técnica de análise de dados.....	67
3.6.1. Análise de dados para a abordagem qualitativa.....	67
3.6.2. Análise de dados para a abordagem quantitativa.....	68
3.6.3. Análise de dados para a abordagem mista (quali-quantitativa).....	69
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	71
4.1. Caracterização da unidade de análise	71
4.2. Convite para participação no estudo.....	73
4.3. Entrevistas semiestruturadas	74
4.3.1. Entrevista com a Gerente de Marketing e Comunicação (GMC)	74
4.3.2. Entrevista com a Gerente de Recursos Humanos (GRH)	75
4.3.3. Entrevista com a Gerente de Operações (GO).....	77
4.3.4. Entrevista com o Coordenador de Negócios Digitais (CND)	80
4.4. Análise de Conteúdo das Entrevistas	82
4.5. Elaboração do protocolo para o desenvolvimento da UC EaD.....	85
4.6. Desenvolvimento da UC EaD	87
4.6.1. Levantamento de necessidades para a implantação da UC EaD e apresentação do programa para os stakeholders.....	87
4.6.2. Desenvolvimento da UC EaD e das primeiras ações de treinamentos	87
4.6.3. Lançamento da UC EaD e da primeira trilha de aprendizagem (piloto)	90
4.7. Avaliação dos resultados.....	92
4.7.1. Análise de desempenho dos colaboradores na UC EaD.....	92
4.7.2. Análise de desempenho dos colaboradores no setor de trabalho	94
4.8. Análise de métodos mistos (quali-quantitativa)	96
5. RESULTADOS E DISCUSSÕES	98
5.1. Resultados	98
5.2. Discussões.....	99
REFERÊNCIAS	101
APÊNDICE A: MODELO DA CARTA CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA	109

APÊNDICE B: ROTEIRO DA ENTREVISTA (GMC)	110
APÊNDICE C: ROTEIRO DA ENTREVISTA (GRH).....	111
APÊNDICE D: ROTEIRO DA ENTREVISTA (GOp)	112
APÊNDICE E: ROTEIRO DA ENTREVISTA (CND)	113
APÊNDICE F: LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES PARA A IMPLANTAÇÃO DA UC EAD	114
APÊNDICE G: PLANO DE ENSINO PARA PRODUÇÃO DA PRIMEIRA TRILHA DE APRENDIZAGEM	117
APÊNDICE H: PROTOCOLOS DE PESQUISA	123

1. INTRODUÇÃO

O rápido surgimento de inovações tecnológicas, os avanços nas agendas globais que abordam as melhores práticas em governança ambiental e corporativa, juntamente com a maior percepção por parte de gestores e organizações da necessidade de se ter colaboradores mais bem qualificados, trazem à tona o debate sobre as melhores práticas para o Treinamento e Desenvolvimento de recursos humanos em diversos segmentos. Paralelamente, a internet e os recursos informacionais assumiram o protagonismo nas ações educacionais, especialmente durante o período da pandemia de SARS-CoV-2, exigindo resiliência e capacidade de adaptação por parte de todos os envolvidos em tais processos, especialmente devido à adoção de novos métodos de aprendizado (Dias Jr., 2017; Freire *et al.*, 2017; Galli *et al.*, 2019).

Considerando esse cenário, as Universidades Corporativas (UCs), que já se apresentavam como uma evolução dos tradicionais setores de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) nas organizações, assumiram um papel de destaque, especialmente aquelas fundamentadas na Educação a Distância (EaD). Isso ocorre porque, além de desenvolverem o capital humano das organizações (que tende a ser mais valioso que o capital financeiro ou material), também se tornaram meios para o fomento do aprendizado colaborativo, da gestão do conhecimento, favorecem o alinhamento entre as ações de capacitação com as metas individuais, do setor e da empresa, aumentando sua vantagem competitiva. Além disso, podem servir como meio de atração e retenção de novos clientes quando associadas a uma estratégia de marketing de conteúdo (Vergara, Ramos, 2002; Madruga, 2020; Chen, Xu, Zhai, 2022).

Contudo, apesar de a Universidade Corporativa EaD (UC EaD) servir como um meio para uma das mais nobres funções organizacionais e sociais de uma empresa, que é o desenvolvimento humano, alcançar o sucesso em seus processos de gestão e implementação é impossível se tal ação for iniciada sem um planejamento adequado e o envolvimento direto da alta administração. Essa participação é fundamental, pois garante que as ações propostas estejam sempre alinhadas e integradas com os objetivos estratégicos da empresa. Além disso, uma implantação que apenas visa acompanhar as tendências atuais ou se assemelhar a um concorrente, a falta de conhecimento em metodologias andragógicas e heutagógicas, a escassez de recursos humanos qualificados para liderar e desenvolver o projeto e o desconhecimento do perfil dos colaboradores podem ser fatores determinantes que levam à concepção de iniciativas mal orientadas e

mal avaliadas, resultando em perdas materiais e imateriais (Eboli, 2014; Bohlander, Norris, Snell, 2020; Oribe, 2022).

Apesar de parecer algo recente, acredita-se que a primeira Universidade Corporativa surgiu na década de 1950 nos Estados Unidos e no final dos anos 1990 no Brasil, com seus estudos sendo intensificados a partir dos anos 2000 por fatores como o maior acesso à internet e a adoção dos Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVAs). Mas, ao realizar uma breve revisão da literatura disponível que aborde os processos de implementação e desenvolvimento de tal iniciativa, é possível notar que ainda não há um consenso sobre quais melhores práticas para a implementação de UCs EaD, bem como a dificuldade que as organizações encontram ao longo de tal processo e na sua gestão. Sendo assim, há a oportunidade para que novas pesquisas tragam as suas contribuições sobre o tema (Nunes, 2005; Bizelli, Darido, 2013; Bragagnolo, 2018; Vieira, 2018).

1.1. Problema de Pesquisa

O setor atacadista desempenha um papel estratégico na economia, sendo uma peça fundamental na cadeia de suprimentos e no ciclo comercial de diversos segmentos, como o agronegócio e o industrial, por exemplo. Uma vez que mescla atividades operacionais e administrativas, o que faz com que se tenha um ambiente altamente heterogêneo, a tarefa de preparar e qualificar os recursos humanos envolvidos em tal função se torna muito desafiadora. Logo, recursos como as Universidades Corporativas (UCs) podem contribuir significativamente para potencializar o capital humano, os resultados organizacionais e, consequentemente, gerar maiores vantagens competitivas.

Considerando o crescimento constante do consumo nos lares brasileiros (cerca de 2% no primeiro quadrimestre de 2023, segundo a Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS) e o exponencial crescimento do segmento atacadista no Brasil, que teve um aumento de faturamento na ordem de 12,2% entre 2022 e 2023, é possível inferir que há uma maior pressão nos demais elos da cadeia de suprimentos (também conhecido como efeito chicote ou *bullwhip effect*). Logo, manter os recursos humanos preparados e atualizados para que o setor possa corresponder com resiliência às expectativas dos *stakeholders* não é apenas uma formalidade, mas algo essencial para a manutenção da competitividade da organização (ABAD; 2023, ABRAS, 2023).

Visto que cada revolução industrial foi marcada por um desenvolvimento característico, desde a máquina a vapor (Indústria 1.0) até os recentes e notáveis avanços do uso de inteligência artificial para as mais diversas finalidades (Indústria 4.0), a

necessidade de capacitar os recursos humanos para tal contexto assume um papel de protagonismo para que as organizações possam subsistir. Um exemplo foi o ano de 2020 que, devido à pandemia do SARS-CoV-2 e as medidas restritivas e de isolamento social impostas por tal situação, levou organizações dos mais diversos setores a adaptarem seus modelos de operações para sistemas híbridos (nos quais o colaborador mescla a atuação na empresa e em sua casa) ou de teletrabalho (popularmente conhecido como *home office*, no qual o colaborador desempenha todas as suas atividades profissionais em casa) (Schwab, 2016; Aires, Moreira, Freire, 2017; ABED, 2022).

Conforme já mencionado neste estudo, o conceito de UC não é recente, e muitas organizações já entendiam tal iniciativa como um meio para potencializar o seu capital humano e, conseqüentemente, as suas vantagens competitivas. Tal fato é evidenciado pelo aumento dos treinamentos corporativos EaD de 15% em 2008 para mais de 80% em 2020; no entanto, ainda há diversos desafios para a implantação de tais modelos de T&D, como os obstáculos culturais, resistência a mudanças, falta de compreensão da UC como área estratégica, entre outros (Silva, Freire, 2017; Freire, 2019; ABED, 2022).

Por outro lado, cabe ressaltar que, em muitos casos, é a própria organização que cumpre o papel de preparar e/ou orientar os seus colaboradores às suas normas, procedimentos, uso de equipamentos e demais procedimentos, mantendo a correlação entre o ROI (*Return of Investment* ou Retorno do Investimento) e a performance do profissional. Logo, iniciativas desenvolvidas sem uma metodologia ou estrutura adequada, o desconhecimento das singularidades da própria organização ou a falta de entendimento e envolvimento por parte da alta gestão podem gerar perdas de tempo e dinheiro (Nunes, 2005; Brandão, 2006; Bohlander, Norris, Snell, 2020).

Considerando tal contexto, os investimentos em T&D no setor atacadista, assim como nos demais, apresentaram considerável aumento em indicadores como investimento anual por colaborador, uma vez que se trata de algo essencial num contexto de fusões, aquisições e implementações de novas tecnologias. Logo, as UCs se apresentam como opção viável para o atendimento de tais demandas, visto que se propõem a aumentar o valor do capital humano, melhorar o desempenho individual dos colaboradores (e, conseqüentemente, da organização), auxiliar na gestão e perpetuação dos conhecimentos etc. (Oliveira, 2009; Silva, Freire, 2017; ABTD, 2022).

Diante do exposto, surge a ideia de se estudar o processo de implementação e a efetividade de uma Universidade Corporativa EaD (UC EaD) no âmbito do setor atacadista como meio para a capacitação profissional dos seus colaboradores e alcance dos objetivos estratégicos da empresa, sendo para isso formulada a seguinte questão de

pesquisa: quais são os fatores facilitadores e restritivos no processo de desenvolvimento e implantação de uma UC no setor atacadista?

1.2. Objetivo geral

Tendo como base o problema de pesquisa, este trabalho apresenta o seguinte objetivo geral: mapear o processo de desenvolvimento e implantação de uma Universidade Corporativa (UC) EaD em uma organização do setor atacadista, identificando os fatores facilitadores e restritivos.

1.3. Objetivos específicos

Para a consecução do objetivo geral, são determinados os seguintes objetivos específicos:

- a) Mapear as etapas, fatores críticos de sucesso e boas práticas do processo de desenvolvimento e implantação de UCs;
- b) Compreender de que forma a sistematização de práticas EaD de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) contribuem para a consolidação de uma UC;
- c) Compreender a dinâmica de mercado do setor atacadista, identificando as capacidades estratégicas e organizacionais críticas para a manutenção e incremento de sua vantagem competitiva;
- d) Criar um protocolo de referência para o desenvolvimento e implementação de UCs aplicado às organizações atacadistas;
- e) Utilizar o protocolo desenvolvido para uma análise crítica do processo de desenvolvimento e implantação de uma UC EaD em uma organização atacadista, identificando os fatores facilitadores e restritivos, bem como oportunidades de melhoria em seu modelo.

1.4. Relevância e justificativa

O presente estudo se justifica pela relevância do rápido aumento do interesse no assunto, especialmente durante a pandemia de SARS-CoV-2 (período que vai de 2020 ao início de 2023), que forçou as organizações dos mais diversos setores da sociedade a se adequarem a um novo modelo de trabalho e, também, de Treinamento e Desenvolvimento

de recursos humanos apoiados nas Universidades Corporativas (UC) EaD e em tecnologias educacionais remotas. O segmento atacadista e o agronegócio em geral, mesmo que em menor escala por serem considerados estratégicos (ou seja, com restrições menos severas), também se enquadraram nessa nova realidade.

Outro fator crítico para as organizações atacadistas são as poucas horas de treinamento por colaborador no segmento, conforme levantamento realizado pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD), que são apenas 13 por ano. Em contrapartida, apesar do desemprego e do desalento comprometerem parte da população brasileira, a Sondagem Especial 76 da Confederação Nacional da Indústria (CNI) mostra que 50% das indústrias se queixam da falta de colaboradores qualificados nas mais diversas posições. Esse resultado é atribuído especialmente às limitações da Educação Básica oferecida no país, seguida do pouco interesse por parte dos trabalhadores (CNI, 2020; ABTD, 2022).

Percebe-se também o exponencial crescimento do segmento no Brasil, identificando um aumento de faturamento na ordem de 12,2% entre 2022 e 2023, segundo balanço realizado pela Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados (ABAD), quase quatro vezes mais do que o crescimento do Produto Interno Bruto nacional, que foi de apenas 2,9%, conforme aponta o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Logo, desafios como a modernização de suas operações, adoção de novos equipamentos, sistemas e tecnologias, a necessidade de recursos humanos mais qualificados e a necessidade de que a gestão seja orientada por dados para a tomada de decisões estratégicas abrem espaço para práticas inovadoras, como a adoção de uma UC EaD (Marques, Gomes, 2011; ABAD, 2023; IBGE, 2023).

No âmbito da originalidade, após um breve levantamento bibliométrico na base Scopus no período entre 2000 e 2023, foram encontrados apenas 63 artigos sobre o tema, e somente 30 com relação direta à implementação de UCs. Destes, apenas 5 são brasileiros, evidenciando a lacuna na literatura científica para trabalhos nesta área, especialmente os com aplicações em setores específicos como o agronegócio e o atacadista.

O Quadro 1, a seguir, apresenta os parâmetros de pesquisa utilizados para a realização do levantamento bibliométrico.

Quadro 1 – Parâmetros utilizados para o levantamento bibliométrico na base Scopus.

Autor(es)/Data	Título do Estudo
Base	Scopus
Período	2000 a 2023
Palavras-chaves	<i>“Corporate university”; “corporate Education”; “model”; “Implementation”; “development”; “Design”</i>
Áreas	<i>Business, Management and Accounting; Decision Sciences; Economics, Econometrics and Finance</i>
Retornos	63 ocorrências
Trabalhos brasileiros	5 ocorrências

Fonte: O autor.

Cabe ressaltar que o presente estudo foi realizado em uma empresa real, o que pode contribuir para a aproximação entre organizações e academia, alinhando-se com a missão do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias. Portanto, para as organizações, esta pesquisa torna-se relevante, uma vez que propõe um protocolo e realiza uma análise crítica do processo de desenvolvimento, implantação e gestão de uma Universidade Corporativa (UC) EaD. Isso envolve a verificação de fatores facilitadores, obstáculos e a identificação de etapas que poderão ser aprimoradas, além de apontar direções para pesquisas futuras (FCAV – UNESP, 2023).

Quanto à sociedade em geral, considerando que as UCs desempenham um papel complementar à educação formal na formação profissional do indivíduo, espera-se que os resultados aqui apresentados contribuam para a melhoria da qualidade da força de trabalho, sendo essa uma ação de responsabilidade social da empresa, e para uma maior disseminação do tema.

1.5. Estrutura do trabalho

O presente trabalho está estruturado em 5 (cinco) capítulos.

O primeiro refere-se a esta introdução, enquanto o segundo apresenta uma revisão teórica aprofundando os conceitos de Universidades Corporativas (UCs), sua evolução histórica, modelos e fatores críticos de sucesso para o desenvolvimento e implementação

dessa iniciativa. Neste capítulo, serão abordados também os conceitos de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), aprendizagem, gestão do conhecimento, Educação a Distância (EaD), bem como será feita uma apresentação sobre o setor atacadista.

O terceiro capítulo descreve os procedimentos metodológicos adotados. Já o quarto capítulo apresentará os resultados e discussões do presente estudo, começando pela conceituação da empresa participante, a apresentação de cada etapa da pesquisa e dos resultados observados.

Por fim, o quinto capítulo apresentará as conclusões do estudo, bem como as limitações encontradas e sugestões para ações futuras. Na sequência, encontram-se as referências bibliográficas, anexos e apêndices.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, apresenta-se a revisão da literatura realizada para o presente estudo, iniciando por um aprofundamento acerca das Universidades Corporativas (UC). Serão abordadas as evoluções e estudos relacionados a esse conceito, os principais modelos propostos pela literatura e os fatores críticos para o sucesso dessas instituições em uma organização.

Em seguida, será realizada a conceituação de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), com tópicos relacionados ao assunto, como aprendizagem, Gestão do Conhecimento (GC), Educação a Distância (EaD) e os *Learning Management Systems* (LMS), também conhecidos como Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVA).

Por fim, será feita uma breve apresentação do setor atacadista, suas tipologias e um aprofundamento sobre o segmento do *food service*, visto que é a área de atuação da empresa participante da pesquisa.

2.1. Universidade Corporativa

O conceito de Universidade, quando utilizado de modo isolado, é associado ao contexto acadêmico-científico, tipificado como uma instituição pluridisciplinar que desempenha atividades relacionadas a ensino, pesquisa, cultura etc. Devido à sua dinâmica de atuação, tornou-se comum associar o termo a um segmento ou propósito específico, como "Universidade de Vendas", "Universidade da Logística" ou "Universidade Corporativa", por exemplo (Brasil, 1996; Trindade, 2009; Wanderley, 2017).

Entretanto, é importante ressaltar que essa semelhança se resume ao termo. As dinâmicas operacionais entre uma Universidade Tradicional e uma Universidade Corporativa são completamente distintas. No Quadro 1, a seguir, é possível compreender as principais diferenças:

Quadro 2 – Universidades Tradicionais e Universidades Corporativas.

(Continua)

Características	Universidades Tradicionais	Universidades Corporativas
Foco das competências	Desenvolve competências essenciais para o mercado de trabalho.	Desenvolve competências para o sucesso do negócio.

Quadro 1 – Universidades Tradicionais e Universidades Corporativas.

(Conclusão)

Características	Universidades Tradicionais	Universidades Corporativas
Base de aprendizagem	Aprendizagem baseada em sólida formação conceitual e universal.	Aprendizagem baseada na prática de negócios.
Estilo de sistema educacional	Sistema educacional formal.	Sistema de desenvolvimento de recursos humanos alinhado com a gestão de competências-chave para o negócio.
Foco principal	Ensina crença e valores universais.	Ensina crenças e valores da empresa e do ambiente organizacional.
Cultura	Desenvolve a cultura acadêmica.	Desenvolve a cultura organizacional.
Objetivo	Forma cidadão competentes para o sucesso da instituição de ensino perante a sociedade.	Forma o capital humano que torna a organização mais competitiva.
Legislação	Os cursos e programas são regulados por legislações específicas e estruturados segundo normas rígidas do Ministério da Educação.	Os cursos e programas são considerados “livres” (educação profissional de nível básico, conforme a Lei nº. 9394 de 1996) e criado conforme as demandas das organizações.
Estrutura Organizacional	Estrutura organizacional burocratizada que dificulta as decisões rápidas e estratégicas.	Estrutura organizacional livre que possibilita decisões estratégicas mais ágeis.
Propósito	Ensina a estudar e pesquisar.	Ensina a pensar e praticar.
Corpo docente	Corpo docente acadêmico, com atuação prioritária nos meios acadêmico-científico.	Corpo docente formado, em muitos casos, pelos próprios colaboradores da organização e com atuação prática na demanda.

Fonte: O autor, adaptado de Eboli. (2004) e Nunes (2005).

Uma das proposições mais aceitas sobre o surgimento das Universidades Corporativas é que tal conceito teve origem na empresa americana *General Electric* (GE) em 1956. Nesse ano, a GE estabeleceu uma unidade exclusiva para treinamento em Crotonville (EUA) e iniciou seu primeiro "Curso Avançado de Gerentes" com duração de 12 meses. No entanto, a literatura não considera esse momento como um consenso

absoluto e apresenta outros contextos, como a formação militar e os colégios corporativos. Essas diferentes perspectivas serão esquematizadas no Quadro 3, a seguir:

Quadro 3 – Origem das Universidades Corporativas.

Autor	Origem
Morin e Renaud (2004)	Na empresa americana <i>General Motors</i> (GM), quando ela adquiriu uma escola noturna que treinava trabalhadores para a indústria automobilística.
Gould (2005); Nunes (2005); Nicholls (2017)	Criação do <i>campus</i> da Universidade Corporativa da <i>General Electric</i> em Crotonville (EUA) e realização do “Curso Avançado de Gerentes”.
Andresen e Lichtenberger (2007)	Fundação da <i>Disney University</i> em 1955.
Souto <i>et al.</i> (2022) <i>apud</i> Pasos e Ruiz (2013)	Surgimento da “ <i>Hamburger University</i> ” (Universidade do Hamburger, em tradução livre), Universidade Corporativa do McDonald’s em 1960.
Allen (2014)	Criação da <i>Northrop University</i> para ajudar ao longo da Segunda Guerra Mundial.
Souto <i>et al.</i> (2022) <i>apud</i> Paton <i>et al.</i> (2012)	Criação dos colégios corporativos (<i>corporate colleges</i>) nas empresas americanas DuPont e Edison.

Fonte: O autor, baseado em Souto *et al.* (2022)

No Brasil, acredita-se que as primeiras Universidades Corporativas foram estabelecidas pelo Grupo Amil (ramo de assistência médica) em 1987, pelo Grupo Accor (atuante nas áreas de hospitalidade e gestão de benefícios alimentares) e pela Universidade Brahma (setor de bebidas) em 1995. No entanto, esse movimento ganhou maior notoriedade na segunda metade da década de 90 e expandiu consideravelmente nos anos 2000 (Rodrigues, Anjos, 2021; Vergara, Ramos, 2022).

Madrugá (2020) destaca que o conceito de Universidade Corporativa encontrou terreno fértil no Brasil por quatro motivos principais:

- A queda na qualidade do ensino médio e universitário, levando empresas de maior porte a investirem na educação de seus funcionários;
- Excelente capilaridade e capacidade das consultorias de implementarem projetos de T&D nas empresas;

- Executivos visionários buscando o melhor para seus colaboradores e clientes;
- A descoberta de que a educação continuada dos colaboradores gera diversos resultados, incluindo a retenção de talentos e o aumento do capital intelectual.

2.1.1. Evolução do conceito de Universidade Corporativa

O Quadro 4 apresenta a evolução do conceito de Universidade Corporativa a partir de 1998. Nota-se que essa iniciativa sempre esteve associada às demandas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e ao alinhamento estratégico da organização. No entanto, abordagens mais modernas também contemplam dimensões sociais e inovação.

Quadro 4 – Evolução do conceito de Universidade Corporativa.

(Continua)

Conceito	Autor	Universidades Corporativas
Laboratório de aprendizagem	Meister (1998)	Um guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e a educação de funcionários, clientes e fornecedores, buscando otimizar as estratégias organizacionais, além de um laboratório de aprendizagem.
Aprendizagem industrial e organizacional	Allen (2002)	As universidades corporativas funcionam como uma estratégia para a organização atingir seus objetivos, por meio de atividades que desenvolvam a sabedoria e a aprendizagem individual e organizacional.
Gestão por competências	Eboli (2004)	Um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências.
Ações para capacitação	Haas e Louback (2008)	A UC, necessariamente, não é uma escola como o próprio nome sugere, mas um determinado conjunto de ações, voltadas à formação e capacitação profissional.
Abrangência do aprendizado	Senge (2012)	A UC se preocupa com a exposição de uma maneira integralmente nova de raciocinar e trabalhar, para que os colaboradores das empresas possam cumprir e satisfazer suas funções de forma muito mais abrangente, incrementando e intensificando a essência do ser humano que vem ao mundo determinado a instruir-se, descobrir e experimentar.
Relações humanas	Silva, Freire (2016)	Abrange o desenvolvimento do capital intelectual humano, social e principalmente o relacional, seja vista a importância das relações entre indivíduos, grupos e organizações.

Quadro 4 – Evolução do conceito de Universidade Corporativa.

(Conclusão)

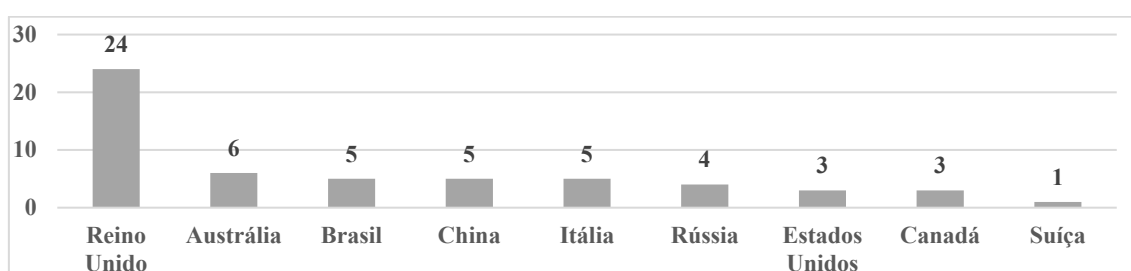
Conceito	Autor	Universidades Corporativas
Aprendizagem competitiva	Vergara, Ramos (2022)	As UCs distinguem-se dos tradicionais departamentos de T&D, pois seus programas de aprendizagem são proativos, centralizados e estratégicos. Além disso, a dinâmica de aprendizagem enfatiza a importância da continuidade face à rápida obsolescência do conhecimento e a necessidade de as empresas desenvolverem e assimilarem novas informações e, com isso, se tornarem ou se manterem competitivas.

Fonte: O autor

2.1.2. Evolução dos estudos sobre Universidades Corporativas

Para analisar a evolução dos estudos sobre Universidades Corporativas (UCs), foi realizado um breve estudo bibliométrico na plataforma Scopus, abrangendo o período de 2000 a 2023. Foram considerados artigos de livre acesso, utilizando termos cruzados como "*Corporate University*", "*Corporate Education*", "*Model*", "*Implementation*", "*Development*" e "*Design*". As áreas delimitadas foram "*Business, Management and Accounting*", "*Decision Sciences*" e "*Economics, Econometrics and Finance*".

Nota-se que, em geral, existem grandes oportunidades para o aprofundamento dos estudos sobre as UCs visto que, se utilizando os parâmetros já mencionados, foram apresentadas apenas 63 ocorrências, sendo que apenas 30 eram correlatas ao tema do presente estudo e, conseqüentemente, puderam ser consideradas. Além disso, conforme ilustrado no Gráfico 1, o Brasil aparece entre os líderes de produção científica no tema, mas ainda muito aquém do líder Reino Unido.

Gráfico 1 – Países com maior produção científica sobre UC.

Fonte: o autor.

Já no Quadro 5, temos a expansão do levando através da análise e identificação dos principais estudos, apresentado de modo cronológico e com um breve resumo:

Quadro 5 – Alguns dos principais estudos sobre UC em língua portuguesa.

Autor	Título do Trabalho	Resumo
Vieira, Francisco (2012)	Etapas da implementação da educação corporativa e seus impactos em empresas brasileiras: um estudo multicase	O artigo apresenta as etapas de implementação da educação corporativa e seus impactos em empresas brasileiras, com base em um estudo multicase, discutindo a importância da UC como estratégia de gestão de pessoas.
Silva, Freire (2016)	Universidade Corporativa em Rede: Diretrizes que devem ser gerenciadas para a implantação do modelo.	O artigo apresenta um modelo para a implantação do modelo de UCs em Rede, com vistas ao desenvolvimento do capital intelectual das organizações.
Araújo, Domingos (2020)	Uma proposta de Universidade Corporativa pautada nos pilares educação corporativa, gestão do conhecimento e gestão da inovação	O artigo propõe um modelo de desenvolvimento de UC baseada em Educação Corporativa, Gestão do Conhecimento e Gestão da Inovação, visando alinhar a oferta de ações educacionais às estratégias das empresas.
Souto <i>et. al.</i> (2022)	Rede de aprendizagem e Universidade Corporativa no setor público: uma revisão integrativa	O estudo apresenta uma pesquisa exploratória baseada em bibliografia, examinando a conexão entre universidades corporativas e sistemas de aprendizado no âmbito governamental.
Vergara, Ramos (2022)	Motivos para a criação de Universidades Corporativas – Estudos de Caso	O artigo apresenta as razões e formas de atuação de UCs em cinco empresas brasileiras, buscando substituir o treinamento isolado e com pouco foco nos objetivos estratégicos.

Fonte: O autor

2.1.3. Modelos de Universidades Corporativas

Assim como o conceito e os estudos sobre Universidades Corporativas (UCs), também é possível observar uma evolução nos modelos de implementação dessas iniciativas. Inicialmente, Eboli (1999) propôs que a implementação partisse de

pressupostos como o desenvolvimento de competências críticas, o favorecimento da aprendizagem organizacional, a inclusão de públicos internos e externos, além do foco no atendimento das necessidades estratégicas da organização.

Meister (1999), por sua vez, concebe as UCs como iniciativas que devem primar pela manutenção da competitividade, pela perpetuação dos conhecimentos, pela ampliação da quantidade e qualidade das redes de relacionamentos com os stakeholders, pela oferta fácil e disponibilidade de recursos educacionais, pelo estímulo a parcerias internas e externas (inclusive com universidades tradicionais), pela prática da cidadania individual e organizacional, além de sua sustentabilidade por meio da conquista de resultados organizacionais e de outros meios que permitam a autossustentação.

Já Rademakers (2005) categorizou os modelos de UCs em três grupos, apresentados no Quadro 6, a saber:

Quadro 6 – Grupos de Universidades Corporativas, segundo Rademakers (2005).

UC Escolas	UC Faculdades/Colégios	UC Academias
Atuam como uma disseminadora de conhecimentos, com estratégia reativa, servindo o indivíduo através do reforço de programas de treinamento.	Atuando como uma redistribuidora de conhecimentos, servindo a organização, alinhando objetivos organizacionais com as competências individuais.	Atuam como um motor da inovação do conhecimento, que gira em torno do conhecimento como transferência, intercâmbio e a criação. Serve tanto a organização quanto ao indivíduo, por formação e realização da estratégia.

Fonte: O autor com base em Rademakers (2005).

Branco (2006) propõe uma sistematização para as características essenciais de uma UC, com base em cinco princípios: a incorporação do conceito de competências à prática organizacional, a estruturação e gestão da equipe, a ampliação do contexto do atendimento para fora dos limites da organização (familiares dos colaboradores, clientes, prestadores de serviço etc.), a construção de parcerias com fornecedores de ensino como consultorias, entidades sociais e academias, além da visão do processo de aprendizagem como um processo contínuo.

Aprimorando a categorização das UCs em grupos proposta por Rademakers (2005), Antonelli, Cappiello e Pedrini (2013) apresentam uma nova classificação ao realizar um comparativo quanto à classificação estratégica de diferentes estruturas. Tal sistematização é apresentada no Quadro 7, a saber:

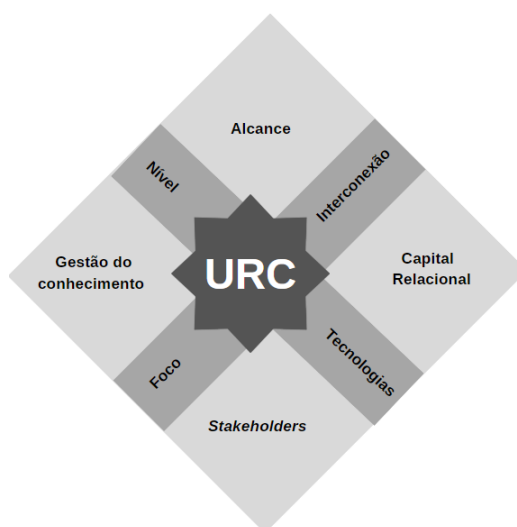
Quadro 7 – Grupos de UCs segundo Antonelli, Cappiello e Pedrini (2013).

UC Generalista	UC Gerencial	UC Técnica
Atua no conteúdo do treinamento entregue pelas empresas, a fim de disseminar a cultura entre o maior número possível de colaboradores.	Visa desenvolver competências gerais de comportamento de gestão, a fim de fortalecer a ligação entre a organização e seus gestores.	Atua na criação, difusão e manutenção de habilidades técnicas específicas.

Fonte: O autor com base em Antonelli, Cappiello e Pedrini (2013).

Corroborando com os conceitos de UC apresentados ao longo desta seção, os modelos propostos, especialmente por Meister (1999) e Eboli (1999), e o avanço do uso de tecnologias informacionais para tal propósito, Silva e Freire (2017) entendem que para se ter um modelo de implantação em rede, é necessário partir de premissas que integrem os stakeholders da organização (internos e externos) e que assegurem o alinhamento da iniciativa com o alcance do sucesso nos objetivos estratégicos propostos em todos os níveis da organização.

Assim, a Figura 1, proposta pelas autoras, ilustra um modelo onde há a integração direta entre Gestão do Conhecimento (GC), abrangência, a construção de um ambiente colaborativo de aprendizagem e os próprios interesses e objetivos estratégicos da organização.

Figura 1 – Diretrizes da Universidade Corporativa em Rede.

Fonte: adaptado de Silva e Freire (2017).

De acordo com as autoras, o modelo de Universidade Corporativa em Rede (UCR) deve ser delineado e configurado:

- Como um ambiente de aprendizagem coletiva direcionado às demandas da organização e de seus *stakeholders*.
- Com princípios de Gestão do Conhecimento (GC) e foco no desenvolvimento do capital humano e social por meio da formação, treinamento, educação corporativa e aprendizagem em rede.
- Para todos os diferentes *stakeholders* (internos e externos) interessados no sucesso da estratégia organizacional.
- Com alto nível de confiança, cooperação e conectividade entre a organização, a sociedade, a universidade acadêmica, a universidade corporativa e os institutos de ciência e tecnologia, criando valor e capital social.
- Pela oferta de conteúdo alinhado à estratégia organizacional, podendo ser de nível operacional, administrativo ou generalista.
- Com a perspectiva de obtenção de créditos universitários e diploma na universidade acadêmica para cursos específicos.
- Promovendo cocriação e coprodução de valor para todos os *stakeholders*.

2.1.4. Fatores críticos de sucesso no desenvolvimento e Implantação de uma UC

Desde as primeiras definições de UC e ao se verificar a evolução do seu conceito ao longo dos anos, é possível perceber uma convergência na premissa de que os principais fatores críticos para o sucesso dessa iniciativa são o alinhamento com a estratégia da organização, a definição clara de objetivos e metas, a oferta de conteúdos de qualidade através do Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT) e a constante avaliação dos resultados. (Araújo, Domingos, 2020; Vieira, Francisco, 2012; Eboli, 2004; Meister, 1998).

Eboli (2004) propôs sete princípios para o sucesso de uma UC que complementa seus próprios estudos e se conectam com os objetivos e o próprio sistema de educação corporativa. Tais princípios são apresentados no Quadro 8.

Quadro 8 – Os sete princípios para o sucesso das UCs segundo Eboli (2004).

Princípio	Definição
Competitividade	Buscar constantemente elevar o patamar de competitividade, valorizando a educação como meio de desenvolver o capital intelectual dos colaboradores.
Perpetuidade	Entender a educação como um processo de herança cultural.
Conectividade	Intensificar a interação e estabelecer conexões para privilegiar a construção social do conhecimento.
Disponibilidade	Disponibilizar atividades e recursos educacionais de fácil acesso e utilização.
Cidadania	Estimular o exercício da cidadania, formando atores sociais capazes de refletir criticamente sobre a realidade, principalmente organizacional.
Parceria	Desenvolver continuamente competências é uma tarefa complexa e exige parcerias.
Sustentabilidade	Ser um centro gerador de resultados para a empresa, procurando agregar valor ao negócio.

Fonte: O autor com base em Eboli (2004)

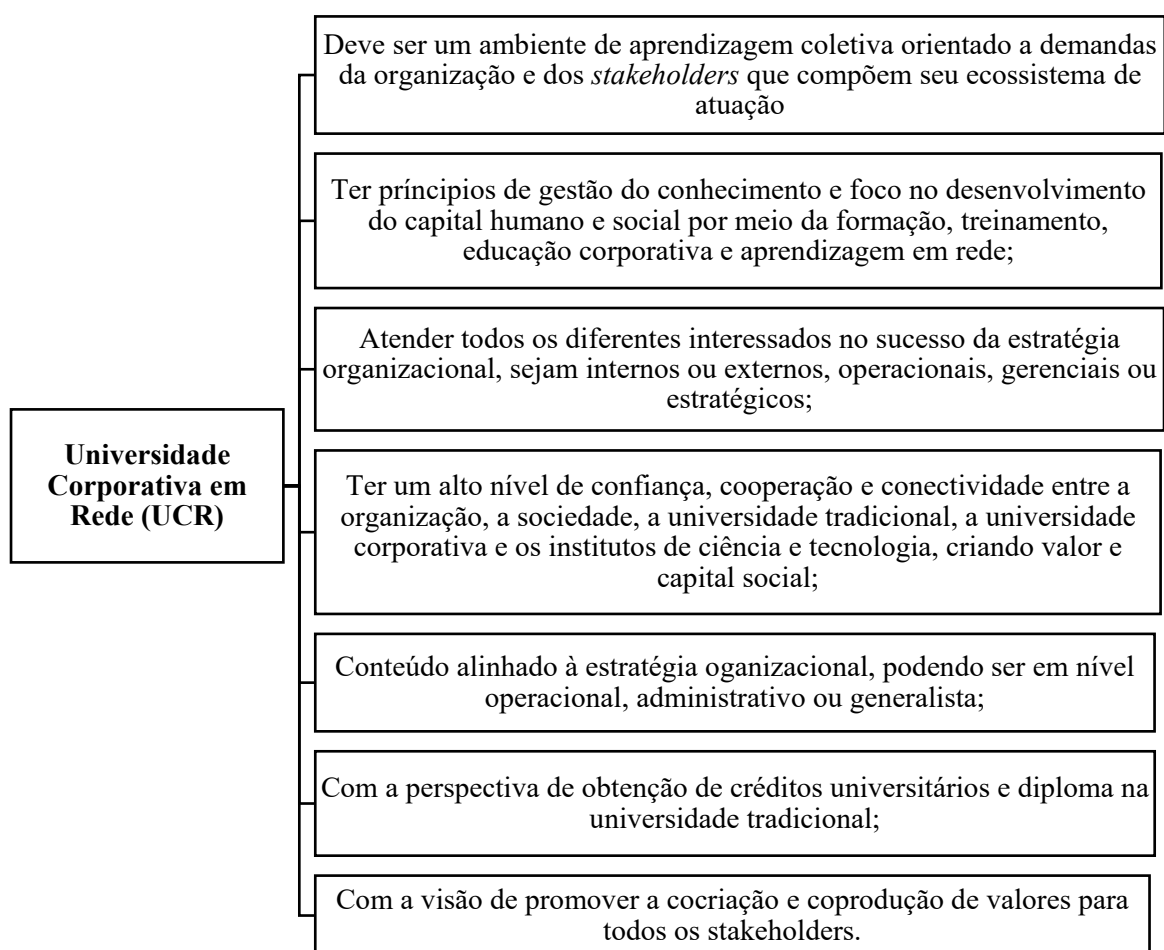
Todavia, Castro e Eboli (2013) apresentaram os resultados da 2ª Pesquisa Nacional sobre Práticas e Resultados da Educação Corporativa com uma amostra de 60 empresas e apontaram aspectos que necessitam de maior atenção considerando todas as participantes, sendo eles:

- Os mecanismos internos de avaliação dos resultados obtidos ainda são frágeis;
- Oferecimento de educação sem a perspectiva de que o colaborador efetivamente aplique o conhecimento adquirido;
- Mais resultados sociais do que econômicos.

Visando responder às questões emergentes sobre os fatores de sucesso para as UCs, Freire *et al.* (2019) entenderam que houve uma evolução no padrão nos modelos de tal iniciativa. Uma vez que seu foco saiu do treinamento de indivíduos, passou ao desenvolvimento do capital humano alinhado ao capital intelectual organizacional e à capacidade absorptiva de conhecimentos, oportunizada pela rede de relacionamentos que

propiciam a criação, tratamento, integração e transferência dos diversos ativos de conhecimento dentro das organizações. Daí, surge a proposição do modelo de Universidade Corporativa em Rede (UCR), que possui como premissas para o sucesso da iniciativa os itens ilustrados e sistematizados na Figura 2 (Correia, 2023; Freire *et al.*, 2019).

Figura 2 – Diretrizes da Universidade Corporativa em Rede.



Fonte: o autor, adaptado de Freire *et al.* (2019).

Logo, é possível concluir que as organizações que se propõem a adotar tal iniciativa tornam-se ambientes nos quais a aprendizagem e a prática profissional coexistem e devem convergir para o alcance dos objetivos estratégicos. Além disso, também devem ser observados aspectos como o conhecimento gerado pelos relacionamentos entre os próprios colaboradores, o incentivo ao aprendizado contínuo (conceito conhecido pelo termo em inglês "*lifelong learning*") e, também, o engajamento, de modo que este profissional entenda as ações educacionais oferecidas como um meio

para o seu desenvolvimento profissional e pessoal (Correia, 2023; Schlochauer, 2021; Freire *et al.*, 2019).

2.1.5. Educação a Distância (EaD)

Para Moran (2002), educação a distância é o processo de ensino-aprendizagem mediado por tecnologias, no qual professores e alunos estão separados espacial e/ou temporalmente. Apesar de não estarem juntos de maneira presencial, eles podem estar conectados, interligados por tecnologias, principalmente as telemáticas, como a Internet.

Ainda não há consenso sobre a real origem da EaD; entretanto, há diversos registros históricos sobre a transferência de conhecimentos de modo assíncrono, como as cartas do Apóstolo Paulo às igrejas nos tempos bíblicos. Uma das versões mais aceitas data de 1728, quando o professor de taquigrafia Caleb Phillips anunciou no jornal americano "*Boston Gazette*" um método que poderia ser aprendido através de lições enviadas pelo correio semanalmente para qualquer interessado, mesmo nos rincões mais distantes do país (Gouveia, Oliveira; 2006).

No Brasil, o primeiro registro foi muito similar ao americano, mas em 1904, foi publicado no Jornal do Brasil um anúncio oferecendo um curso particular de datilografia. Nos anos 1900, surgiram em São Paulo o Primeiro Instituto Brasileiro, posteriormente intitulado Instituto Monitor, que ofertava cursos profissionalizantes via correio, assim como o Instituto Universal Brasileiro, ambas atuando até os dias de hoje (Cerigatto *et al.*, 2018; Alves, 2011).

Outro momento de grande relevância para a consolidação da EaD no Brasil foi o advento da televisão, especialmente com séries como "Telecurso 2000" da Fundação Roberto Marinho e "Vestibulando" da Fundação Padre Anchieta. Ambas tiveram grande alcance e serviram como meio de apoio para a formação de milhares de jovens e adultos. No entanto, a grande expansão dessa modalidade de ensino ocorreu com a "democratização" do acesso à internet, que viabilizou o uso dos Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVAs) e das mais diversas tecnologias educacionais, como os materiais *e-learning*, videoaulas, *podcasts*, manuais interativos, avaliações, webinários, entre outros (Castro, 2015).

Souza (2016) afirma que a EaD vem sofrendo grandes mudanças nos últimos anos, tanto em relação às ferramentas tecnológicas quanto aos tipos de avaliação de cursos. Assim, não há apenas um modelo de curso, mas eles podem apresentar diferentes

configurações, linguagens, recursos educacionais e tecnológicos, todos dependentes do capital intelectual das instituições que promovem essa modalidade de ensino.

2.1.6. *Learning Management Systems* (LMS)

Os *Learning Management Systems* (LMS), também conhecidos como Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVAs), consistem em sistemas informacionais, comerciais ou de código aberto apoiados pela internet, que realizam o gerenciamento de cursos e estudantes (que os acessam através de computadores ou dispositivos móveis), disponibilizando recursos como a criação de cursos, avaliações, matrículas, pagamentos, relatórios de desempenho e, recentemente, a integração com ferramentas de inteligência artificial como o ChatGPT que fornecem apoio ao instruindo em tempo real (Filatro, 2019).

A escolha de um AVA por uma organização ou instituição de ensino não deve ser feita sem levar em consideração tais recursos e o quanto eles são relevantes para os objetivos organizacionais e de aprendizagem. Por isso, é fundamental formar uma equipe multidisciplinar composta por educadores, designers educacionais (D.E), profissionais da área de tecnologia da informação (T.I) e membros da alta gestão. Mesmo um LMS sendo de código aberto, podem existir diversos outros custos relacionados à estrutura de rede, hospedagem, capacidade de servidores e especialização dos usuários (Rodrigues Neto, 2022; Madruga, 2020).

O Quadro 9 apresenta alguns exemplos de LMSs, assim como seu tipo de licença (gratuita ou paga) e suas principais aplicabilidades:

Quadro 9 – Apresentação de alguns LMSs.

(Continua)

<i>LMS</i>	Licença	Aplicabilidade	Breve descrição
Moodle	<i>Open Source</i> (Gratuita)	Acadêmica ou corporativa	LMS mais utilizado no mundo, uma vez que é gratuito e conta com uma grande comunidade de usuários e desenvolvedores ao redor do mundo. Entretanto, sua implementação e gestão demandam uma boa estrutura de T.I e equipe especializada (Rodrigues Neto, 2023).

Quadro 9 – Apresentação de alguns LMSs

(Conclusão)

<i>LMS</i>	Licença	Aplicabilidade	Breve descrição
Google Classroom	Open Source (Gratuita)	Acadêmica	Desenvolvida pelo Google e integrada à sua suíte de ferramentas, não necessita de hospedagem ou equipe especializada, podendo ser administrada pelo professor. No entanto, possui pouca margem para personalização (Souza; 2016).
WordPress com o plugin LearnDash	WordPress Open Source (gratuita) e LearnDash pago uma vez ao ano.	Acadêmica ou corporativa	O WordPress, originalmente um CMS de código aberto, pode se transformar em um LMS por meio de extensões, como o LearnDash, adotado pela Universidade da Flórida nos Estados Unidos. Possui interface simples e intuitiva, não demandando amplos conhecimentos especializados para sua gestão (Dornellas <i>et al.</i> ; 2022).
Learning Rocks	Pago pelo número de usuários mensalmente	Corporativa	Desenvolvido pela Uol EdTech, este LMS foi criado para atender demandas corporativas de T&D, contando com recursos nativos como a integração com Sistemas de Recursos Humanos, Avaliação de Competências, Mapa de Sucessão, Gamificação, entre outros.
Performa	Pago pelo número de usuários mensalmente	Corporativa	Desenvolvido pela empresa paulista MicroPower, este LMS foi concebido para atender demandas corporativas de T&D, sendo um módulo de um sistema gerencial que atrela a gestão de aprendizagem à gestão de desempenho.

Fonte: o autor.

Noe (2016) afirma que algumas das vantagens da adoção de um LMS para as organizações são a redução de custos relacionados a T&D, aumento da acessibilidade aos treinamentos e melhoria das possibilidades de acompanhamento e gestão do desempenho dos participantes. Por outro lado, Gara *et al.* (2013) alertam que a gestão do LMS deve seguir princípios como:

- Garantir o sigilo e a segurança das informações;
- Prever rotinas automáticas de prevenção de perda de dados e manutenção;
- Oferecer suporte preventivo por meio de FAQs e ferramentas de colaboração, como as WIKIs;

- Capacitar instrutores tanto do ponto de vista instrucional quanto tecnológico para que os treinamentos não sejam apenas um repositório de conteúdo.

2.2. Treinamento e Desenvolvimento

Dentre os vários subsistemas e atribuições das áreas de Recursos Humanos de uma organização, está o provimento de colaboradores devidamente qualificados e preparados para as mais diversas demandas da organização. Paralelamente a isso, percebe-se o rápido surgimento de diversos modelos de gestão que preconizam a valorização do capital humano, a Gestão do Conhecimento (GC) e a adequação aos princípios da ESG (Sustentabilidade Ambiental, Social e Governança Corporativa, em tradução livre). Logo, também cumpre a esta área o atendimento das demandas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) de seus profissionais, algo que passa a ser visto de modo estratégico quando esta está diretamente interligada com os objetivos estratégicos da empresa (Oribe, 2022; Snell *et al.*, 2020; Conte, Ramos, Januário, 2011).

Sendo assim, ao longo desta seção, será feita uma breve apresentação da evolução dos conceitos de T&D e a proposição de um modelo para a construção de programas de T&D. Esses elementos servem de base para a concepção conceitual de um modelo de Universidade Corporativa, visto que essa é um dos diversos meios para e até considerada por alguns autores como "a evolução do conceito de T&D". Após isso, ainda no campo conceitual, será feita uma rápida conceituação sobre aprendizagem e Gestão do Conhecimento (GC) (Conte, Ramos, Januário, 2011; Cruz *et al.*, 2010).

2.2.1. Conceito

O primeiro registro da expressão "Treinamento e Desenvolvimento" surgiu com a criação da *American Society of Training and Development* – ASTD no ano de 1942 e, apesar de parecerem redundantes, os dois termos possuem significados distintos (Marques, Vilarinho, 2023). Sendo assim, o Quadro 10 apresentará algumas das principais definições encontradas na literatura:

Quadro 10 – Algumas definições de T&D.

Tipo	Definição de Treinamento	Definição de Desenvolvimento
Moraes (2011)	Multitarefa: É um recurso do desempenho pessoal, um processo educacional aplicado de maneira sistemática e organizada, com a finalidade de que as pessoas treinadas aprendam conhecimentos, habilidades, promovendo a diminuição dos erros e ampliando a capacidade para realizar multitarefas, condição que faz o diferencial do colaborador numa organização.	Mudança de mentalidade: Representa um conjunto de atividades que objetivam explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva das pessoas, visando mudanças de comportamentos e atitudes.
Noe (2015)	Aprendizado para o trabalho: É o esforço planejado de uma empresa para facilitar o aprendizado de competências, conhecimentos, habilidades e comportamentos relacionados ao trabalho.	Aprendizado a longo prazo (<i>lifelong learning</i>): É semelhante ao treinamento, porém tem uma visão a longo prazo e engloba tanto treinamento quanto a educação formal, experiências de trabalho, contatos e avaliações de personalidade, habilidades e talentos que ajudem o funcionário a se preparar para futuros empregos ou funções.
Marras (2016)	Otimização: Treinamento é um processo de assimilação cultural de curto prazo, cujo objetivo é repassar ou reciclar Conhecimentos, Habilidades ou Atitudes (CHA) relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.	Macrovisão do negócio: O treinamento prepara o homem para a realização de tarefas específicas, enquanto um programa de desenvolvimento gerencial oferece ao treinando uma macrovisão do business, preparando-o para voos mais altos, a médio e longos prazos.

Fonte: o autor

Logo, nota-se que, enquanto o treinamento possui uma finalidade mais voltada ao atendimento das necessidades organizacionais a curto prazo, o desenvolvimento é voltado para a capacitação a longo prazo. Por exemplo, uma ação para orientar e fomentar o combate ao assédio sexual na organização pode ser tipificada como um treinamento, enquanto um programa de formação para jovens lideranças, formado por uma série de cursos e ações de mentoria, se enquadra melhor no conceito de desenvolvimento.

A literatura atual aponta como mais aceitas as estruturas nas quais o T&D se apresenta como um subsistema da área de Recursos Humanos (conforme a Figura 3). No entanto, não é incomum encontrar essas demandas delegadas entre setores como Marketing, devido à sua facilidade na produção dos materiais de treinamento, Segurança

do Trabalho, por já possuírem a atribuição de treinar e orientar equipes dentro da sua área, e até mesmo distribuídas entre os setores da organização de modo descentralizado.

Figura 3 – Gestão Humana e seus subsistemas.

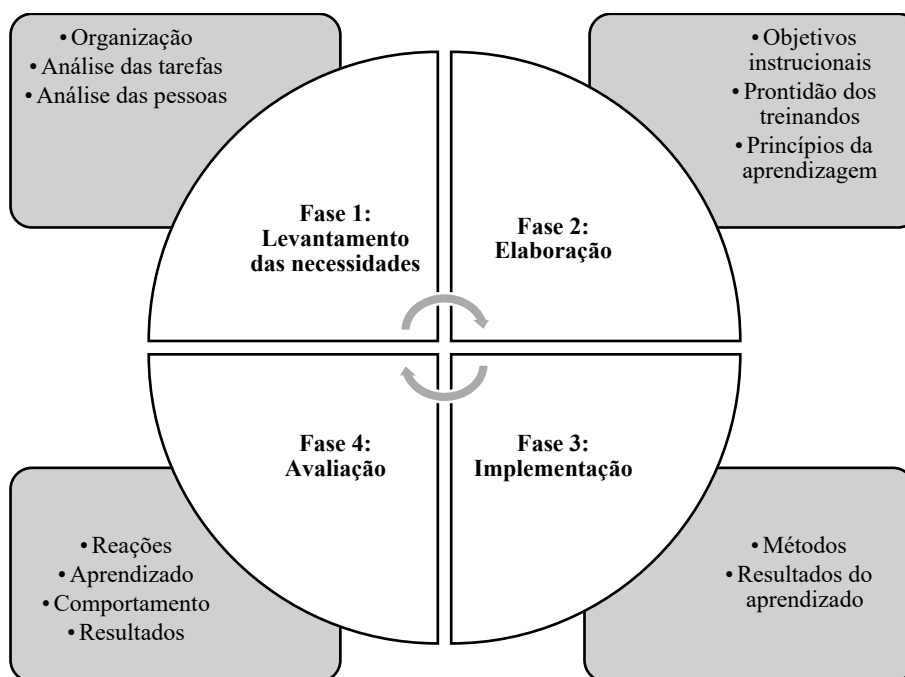


Fonte: o autor, adaptado de Marras (2016)

2.2.2. Construção de programas de T&D

Um Programa de T&D deve levar em consideração fatores como individualidade, organicidade, flexibilidade, praticidade, automotivação, indicadores (financeiros e não financeiros), sendo que estes devem estar diretamente ligados às metas e objetivos estratégicos da organização, sob o risco de incorrer em desperdício de tempo e recursos. Logo, um modelo estratégico para a concepção de programas de T&D pode levar em consideração o proposto na Figura 4 (Snell *et al.*, 2020; Kannae, Ortigoso, 2018).

Figura 4 – Modelo estratégico para T&D.



Fonte: Snell *et al.* (2020).

Porém, é importante ressaltar que também devem ser levados em consideração fatores como o aprendizado decorrente da prática profissional e dos relacionamentos com os demais colaboradores, bem como do perfil de aprendizado dos colaboradores. Noe (2015) corrobora com tal afirmação propondo que os Processos de T&D precisam estar apoiados em três pilares:

- O aprendizado formal e o desenvolvimento dos colaboradores;
- O aprendizado informal;
- A gestão do conhecimento.

Segundo o autor, a soma destes três elementos fomenta o aprendizado e, conseqüentemente, a potencialização do capital humano, considerado o ativo intangível mais valioso de uma organização.

Ainda sobre o conhecimento do perfil de aprendizado dos colaboradores, o Quadro 11 apresenta as características dos diferentes tipos segundo a metodologia VARK proposta por Fleming (2021), que faz a divisão entre os visuais, auditivos e cinestésicos.

Quadro 11 – Tipos de aprendizagem segundo a metodologia VARK.

Aprendizagem Visual	Aprendizagem Auditiva
Gostam de ter e fazer diagramas visuais, símbolos, utilizar várias cores, esquemas, imagens etc.	Preferem ouvir e dialogar sobre as informações aprendidas, gostando de recursos como debates e <i>podcasts</i> , por exemplo.
Aprendizagem Cinestésica	Aprendizagem por Leitura/Escrita
Gostam de vivenciar os conceitos aprendidos na prática, se possível, com o toque, gostando de atividades manuais, exercícios, experiências etc.	Consistem nos tomadores de notas que aprendem melhor escrevendo, lendo e relendo os escritos relacionados ao assunto de interesse.

Fonte: Adaptado de Fleming (2001).

Tal preocupação é corroborada por Snell *et al.* (2020), visto que os autores entendem que as ações de T&D não podem ser vistas como um monólogo, incorporando uma variedade de recursos visuais, incentivando a participação em debates, considerando suas próprias experiências e contemplando atividades práticas.

2.2.3. Indicadores de desempenho em T&D

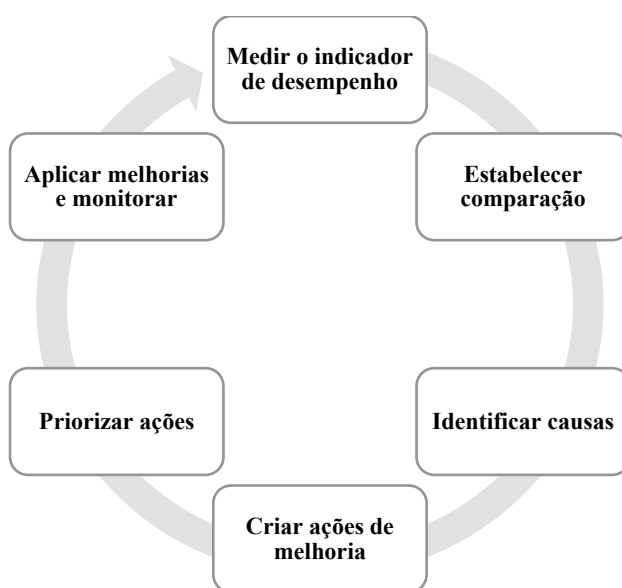
Indicadores (também conhecidos pelo termo em inglês *Key Performance Indicators - KPIs*) são informações que devem ser acompanhadas sistematicamente para fornecer recursos a respeito da avaliação de comportamentos de objetos ou fatos. Ainda é muito comum encontrarmos o seu uso relacionado apenas aos resultados financeiros da organização, especialmente em pequenas e médias empresas. No entanto, especialmente na última década do Século XX, surgiram metodologias capazes de avaliar o desempenho organizacional considerando outras dimensões como o T&D, por exemplo (FNQ, 2018; Schröder, 2005).

Um sistema de informações composto por indicadores fidedignos é elemento fundamental para o acompanhamento do desempenho de uma organização, também sendo aplicável às demandas de T&D e EaD. Com a cultura do uso e da análise dos resultados, fomenta-se um processo de melhoria contínua e assegura-se que ações estejam e se mantenham alinhadas com as metas e as estratégias da organização (Camillis *et al.*, 2018; Oliveira, Magalhães, Fialho, 2018).

Madruça (2020) propõe que os indicadores de gestão de pessoas devem possuir 5 características:

- Referência a um processo: saber qual parte do procedimento é necessário medir e com quais variáveis.
- Simplicidade: pode até não ser fácil se obter o dado, mas ele deve ser fácil de ser interpretado.
- Rastreabilidade: por meio do indicador bem definido é possível rastrear onde está o problema e levantar suas causas, atuando, conseqüentemente, na sua resolução.
- Oportunidade: a razão de se levantar determinado dado.
- Comparabilidade: se não puder ser comparado com metas ou outros indicadores, então o indicador será inútil.

Além disso, eles devem ser aplicados num contexto de melhoria contínua, apresentado na figura 5:

Figura 5 – Ciclo de melhoria contínua atrelado aos indicadores de desempenho

Fonte: Madruga (2020)

A literatura atual propõe diversos tipos de indicadores para avaliar a efetividade das ações de T&D, sendo que um dos modelos mais aceitos é o proposto por Kirkpatrick (1994) que deve levar em consideração 5 níveis, a saber:

1. Reação e/ou satisfação com a ação planejada;
2. Aprendizado de novas habilidades;
3. Aplicação no trabalho das habilidades aprendidas;
4. Impacto nos resultados do negócio;
5. ROI (*Return Of Investment* ou Retorno de Investimento).

Com base nestes parâmetros, a quadro 12 apresenta uma proposta de esquematização:

Quadro 12 – Indicadores de avaliação

(Continua)

Indicador	Nível	O que é medido	Exemplos	Métodos de medição
Reação	1	Satisfação dos alunos	Avaliação de Reação	Levantamentos ou entrevistas
Aprendizado	2	Princípios, fatos, técnicas, procedimentos ou processos adquiridos pelos alunos	Princípios de elétrica, Regras de segurança, Passos de uma entrevista	Testes

Quadro 12 – Indicadores de avaliação

(Continua)

Indicador	Nível	O que é medido	Exemplos	Métodos de medição
Com base em habilidades e comportamentos	2 ou 3	Interpessoal; Habilidades ou comportamentos técnicos ou motores adquiridos pelos alunos	Preparação de uma sobremesa, Corte de madeira, Pouso de uma aeronave, Escuta ativa	Testes, observações, avaliações práticas,
Afetivo	2 ou 3	Atitudes e motivação dos alunos	Tolerância à diversidade, Atitudes de segurança, Orientação para o serviço ao cliente	Pesquisas de atitude, entrevistas, grupos focais
Resultados Financeiros	4	Recompensas para a empresa	Produtividade, Qualidade, Custos, Clientes recorrentes, Fatos relacionados à satisfação do cliente	Observação, Dados de desempenho de registros ou bancos de dados da empresa
ROI	5	Identificação e comparação dos benefícios e dos custos do treinamento	Retorno em produtividade dividido pelos custos do treinamento	Valor econômico

Fonte: Adaptado de Noe (2016)

2.2.4. Aprendizagem

No Brasil, não é incomum encontrarmos aqueles que costumam, de modo equivocado, atribuir tudo o que está relacionado ao processo de ensino e aprendizagem à pedagogia. Todavia, tal sofisma pode ser rapidamente refutado por meio da simples análise do significado literal do termo, que vem do grego *paidagogos*, sendo a junção entre as palavras *paidós* (crianças) e *agogos* (condutor).

As primeiras discussões sobre andragogia (do grego *andros*, que corresponde a adulto) datam do Século XIX, onde o professor alemão Alexander Kapp foi a primeira pessoa a empregar a palavra Andragogia, na tentativa de descrever elementos da Teoria da Educação de Platão e amplamente discutido por Knowles. Este a definiu como “a arte de orientar adultos a aprender” e sistematizou tal abordagem, inclusive importando

técnicas do marketing e segmentando técnicas de ensino conforme o seu público-alvo (Knowles, Holton III, Swanson, 2009; Santos, 2010).

Lindeman (1926) em “*The meaning of adult education*”, considerado uma das obras precursoras do assunto e ainda de grande relevância atualmente, identificou cinco pontos fundamentais da andragogia, a saber:

- Os adultos são motivados a aprender conforme vivenciam necessidades e interesses que a aprendizagem satisfará;
- A orientação da aprendizagem dos adultos é centrada na vida;
- A experiência é o recurso mais rico para a aprendizagem dos adultos;
- Os adultos têm uma forte necessidade de se autodirigir;
- A educação de adultos deve prever as diferenças de estilo, tempo, lugar e ritmo de aprendizagem.

O Quadro 13 faz o paralelo entre os processos de ensino-aprendizagem sob a ótica da pedagogia e da andragogia. Percebe-se a forma de atuação entre um pedagogo que aplica o conteúdo sem contestação, enquanto o profissional baseado na andragogia procura estimular seus aprendentes a se responsabilizarem de forma progressiva com sua própria aprendizagem. Sendo assim, é possível notar que o aprendente sai de uma condição passiva e se torna um agente ativo e parte responsável pelo seu desenvolvimento pessoal e profissional (Nogueira, 2004; Franzin, Lopes, 2019).

Quadro 13 – Processos de aprendizagem na Pedagogia e na Andragogia

(Continua)

Processo de aprendizagem	Pedagogia	Andragogia
Elaboração do plano de aprendizagem	Pelo professor	Pelo auxiliador de aprendizagem e pelo aprendente
Diagnóstico das necessidades	Pelo professor	Pelo auxiliador de aprendizagem e pelo aprendente
Estabelecimento de objetivos	Pelo professor	Através de negociação mútua
Tipos de planos de estudos	Planos de conteúdos organizados de acordo com uma sequência lógica	Diferentes planos de aprendizagem
Técnicas de (ensino) aprendizagem	Técnicas de transmissão	Técnicas de uso prático e experimentação

Quadro 13 – Processos de aprendizagem na Pedagogia e na Andragogia

(Conclusão)

Processo de aprendizagem	Pedagogia	Andragogia
Avaliação	Pelo professor, com referência as normas e através de pontuação, sistemas de notas etc.	Feita pelo aprendente, com referência a critérios e através da validação dos companheiros de estudo, do orientador da aprendizagem e peritos na área escolhida.

Fonte: Adaptado de Nogueira (2004).

Já a heutagogia (do grego *heuta* = próprio + *agogus* = guiar, conduzir, educar), segundo Hase e Kenyon (2000), consiste no estudo da aprendizagem autodeterminada e pode ser vista como uma progressão natural das metodologias educacionais anteriores, muito disso relacionado à evolução tecnológica que também contempla os meios de aprendizagem.

Tal conceito corrobora com a heutagogia, visto que entende o aluno como autônomo, ou seja, aquele que aos poucos vai se tornando independente da assistência dos professores, desenvolvendo seu processo de ensino e aprendizagem de forma totalmente independente. Logo, tal conceito é amplamente utilizado em diversas frentes como a Educação a Distância (EaD) e as Universidades Corporativas, visto que cabe ao aprendente a responsabilidade de buscar o conhecimento, sendo acompanhado por um facilitador de aprendizagem (Del Sent, 2023; Munhoz, 2016).

O Quadro 14 apresenta um paralelo entre os conceitos de pedagogia, andragogia e heutagogia, corroborando com o proposto por Blaschke (2012) de que um é uma evolução do outro.

Quadro 14 – Comparativo entre Pedagogia, Andragogia e Heutagogia.

	Ênfase do conteúdo	Escolha do método de aprendizagem
Pedagogia	Pelo professor	Pelo auxiliador de aprendizagem e pelo aprendente
Andragogia	Pelo professor	Pelo aprendente
Heutagogia	Pelo aprendente	Pelo aprendente

Fonte: Adaptado de Del Sent (2023).

2.2.5. *Gestão do Conhecimento*

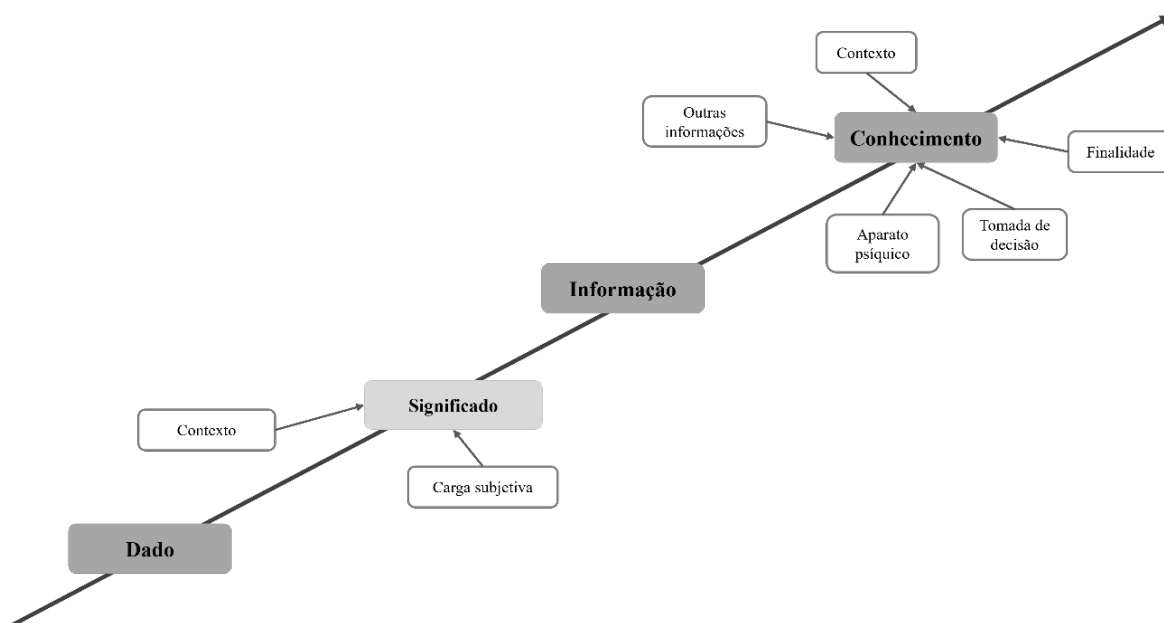
A Gestão do Conhecimento (GC) consiste no conjunto de estratégias implementadas para criar, adquirir, disseminar e utilizar o conhecimento. Além disso, ela define os meios de comunicação eficientes que garantem o suprimento da informação necessária em diferentes formatos (eletrônico, impresso etc.) e com prazos adequados às necessidades da instituição. Isso facilita a solução de problemas, a tomada de decisão e a geração de novas ideias. No entanto, é comum observar confusões entre os conceitos de dados, informações e conhecimento nas organizações. Esses conceitos estão interligados, e compreendê-los é essencial para o sucesso das atividades relacionadas ao conhecimento (Valentim et al., 2003; Davenport, 1998).

De maneira simplificada, o dado pode ser entendido como a menor unidade do conhecimento, assemelhando-se ao átomo no contexto da física e da química. O Dicionário Aurélio (2010), dentro do contexto abordado neste estudo, define dado como o elemento ou base para a formação de um juízo. Pode ser compreendido como parte ou partes da informação sobre a qual se tem algum tipo de conhecimento prévio, servindo como objeto complementar ou acumulador de novas informações. Além disso, pode ser o ponto inicial para a formação de juízo sobre um determinado assunto, sempre baseado no pré-conhecimento do sujeito.

A informação, por sua vez, é o conjunto de dados dentro de um contexto pré-definido e é transmitida por meio de um fluxo de mensagens. É importante ressaltar que ela não deve ser interpretada apenas por um sujeito específico; pelo contrário, deve ser codificada de diversas maneiras (como um e-mail, um enunciado verbal, uma placa etc.). Consequentemente, ela deve ser tangível para um grupo de pessoas, podendo ser acumulada, processada e compartilhada (Carvalho, 2012; Nonaka, Takeuchi, 1997).

Por fim, o conhecimento pode ser definido como a informação que, após ser devidamente tratada, altera o comportamento do sistema. É um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal em relação à "verdade" (Davenport, 1998; Nonaka, Takeuchi, 1997).

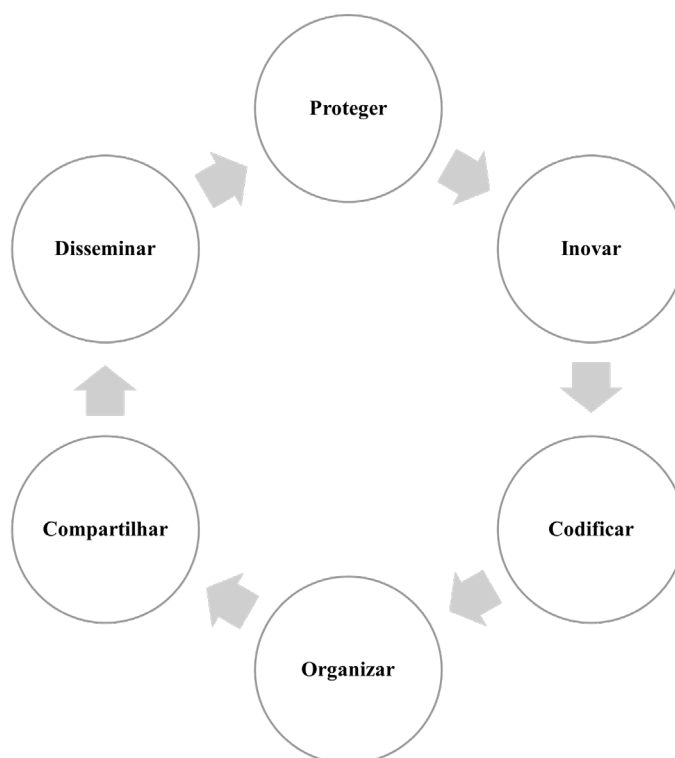
Logo, considerando os conceitos expostos até aqui, é possível realizar a esquematizar a fundamentação da gestão do conhecimento conforme a proposta apresentada na figura 6:

Figura 6 – Esquematisação dos fundamentos da gestão do conhecimento

Fonte: adaptado de Carvalho (2008).

Também é relevante mencionar a divisão do conceito proposta por Takeuchi e Nonaka (2008) entre conhecimento tácito e explícito. O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais. Pode ser transmitido rapidamente aos indivíduos de maneira formal e sistemática. Por outro lado, o conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando a comunicação e o compartilhamento desafiadores. Esse tipo de conhecimento está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora.

Segundo Terra (2005), a gestão do conhecimento, do ponto de vista gerencial, é direcionada deliberadamente à sistematização e organização do conhecimento, bem como à sua disseminação no que diz respeito ao indivíduo. Além disso, ela visa ao desenvolvimento ou aprimoramento de métodos e ferramentas voltados para o conhecimento estratégico e o ciclo do conhecimento organizacional, apresentado na Figura 7. Esse ciclo envolve atividades relacionadas à inovação, codificação, organização, compartilhamento, disseminação e proteção do conhecimento.

Figura 7 – Ciclo do conhecimento organizacional

Fonte: adaptado de Terra (2005).

2.3. Setor atacadista

O setor atacadista, também conhecido como comércio ou distribuição atacadista, é composto por estabelecimentos comerciais que vendem produtos a outros estabelecimentos, como varejistas, comerciantes e usuários industriais. Atualmente, esse setor tem conquistado uma considerável fatia de participação no *market share* dos consumidores finais, especialmente através do crescimento da modalidade de Atacarejo que, segundo Calsavara (2009), é uma modalidade de distribuição onde o atacado vende diretamente para o consumidor final, substituindo o papel desempenhado pelo varejista.

Dentre os serviços prestados pelos atacadistas aos seus fornecedores, destacam-se: a cobertura de mercado, na qual os atacadistas, por estarem mais próximos dos consumidores (varejistas), têm condições de identificar as necessidades em seus territórios; o contato de vendas; a estocagem; o processamento de pedidos; o fornecimento de informações de mercado; e o suporte aos consumidores. Quanto aos serviços oferecidos pelos atacadistas aos seus clientes (varejistas), incluem a disponibilidade de produtos, possibilitando a pronta entrega dos itens requeridos devido à sua proximidade; a conveniência no suprimento, simplificando os pedidos e proporcionando a facilidade de ter apenas um fornecedor; o fracionamento, com a venda

de produtos em menores quantidades; a função de crédito e financeira, com a possibilidade de oferecer crédito e prazo para pagamento, facilitando o capital de giro do varejista e reduzindo a necessidade de estoque; e o suporte técnico (Enomoto; Lima, 2007).

Na perspectiva de Kotler e Keller (2019), os atacadistas e distribuidores enfrentam crescentes pressões de novas fontes de concorrência, clientes exigentes, novas tecnologias e programas de compras diretas por parte de grandes compradores industriais, institucionais e varejistas. Eles apontam como principais queixas dos fornecedores a falta de promoção agressiva de seus produtos, a ausência de planejamento de estoque para evitar quebras de pedidos, a não partilha de dados dos clientes para fins gerenciais e os elevados custos de seus serviços.

O Quadro 15 apresenta uma análise SWOT do segmento atacadista, adaptado do trabalho realizado por Neves (1999), proporcionando uma visão panorâmica do que foi apresentado até então.

Quadro 15 – Análise SWOT do setor atacadista.

Forças	Oportunidades
• Cobertura de mercado • Estrutura logística • Maior disponibilidade e variedade de produtos • Concessão de crédito e faturamento	• Regionalização do atendimento • Profissionalização da equipe de vendas • Trabalho diferenciado para o varejista • Investimento em infraestrutura e novas tecnologias
Fraquezas	Ameaças
• Baixo investimento em qualificação dos recursos humanos • Pouco foco no cliente e mais nas vendas • Falta de políticas a médio e longo prazo • Estrutura de custos elevada	• Aumento da concorrência no segmento • Baixa fidelidade dos clientes • Estrutura tributária do país e guerra fiscal • Aumento das vendas diretas da indústria

Fonte: Adaptado de Neves (1999)

O mesmo autor também afirma que diversas empresas podem desempenhar atividades atacadistas, seja nas etapas iniciais do sistema, no âmbito da distribuição de

insumos aos produtores, ou na distribuição de suprimentos para as indústrias. Elas atuam na venda da produção agropecuária desde sua origem até sua chegada às indústrias ou ao consumidor, no caso de produtos in natura (atacadistas de hortifrutigranjeiros), assim como em outras etapas que pertencem ao final do sistema.

2.3.1. Tipos de atacadistas

De acordo com Telles e Strehlau (2013), os atacadistas podem ser classificados como de serviço completo e de serviço limitado. No primeiro, é oferecida uma linha completa de serviços associados à sua operação, como disponibilidade de estoque, crédito, transporte, entrega e suporte/consultoria. Já no segundo, os serviços são oferecidos em menor quantidade, como é o caso dos pegue-e-leve, que possuem grande giro para pequenos varejistas, cobrando à vista. Exemplos conhecidos incluem redes como Makro e Atacadão.

Churchill Jr. e Peter (2012) ampliam essa classificação, conforme apresentado no Quadro 16, a saber:

Quadro 16 – Principais tipos de atacadistas

(Continua)

Tipo	Definição
Negociantes atacadistas	Atacadistas com direito de propriedade sobre os produtos que vendem.
Atacadistas de serviço completo	Atacadistas que executam todas as funções do canal.
Atacadistas genéricos	Atacadistas que comercializam uma variedade de bens em várias linhas de negócios distintas e não relacionadas.
Atacadistas especializados	Atacadistas que comercializam uma faixa estreita de produtos.
Atacadista Consignadores	Intermediários atacadistas que fornecem certas classes de mercadorias inovadoras ou especiais, como joias, livros, produtos dietéticos e energéticos. Geralmente abastecem prateleiras de produtos em lojas de varejo, fornecem um estoque inicial em consignação ou com base em vendas garantidas e, periodicamente, verificam os estoques e reabastecem as lojas
Atacadistas de função limitada	Atacadistas que realizam apenas algumas das funções de distribuição.
Atacadistas pague-leve	Atacadistas que oferecem uma seleção limitada de produtos e não fornecem transporte para os bens que vendem. Os clientes precisam pagar à vista e transportar suas próprias compras.

Quadro 15 – Principais tipos de atacadistas

(Conclusão)

Tipo	Definição
Embarcadores diretos	Atacadistas que lidam com lotes grandes despachados diretamente da fábrica para o cliente. Eles têm direito de propriedade sobre os produtos, assumem a responsabilidade pela carga depois que ela deixa a fábrica, estendem crédito, recolhem os pagamentos e incorrem em todos os custos de vendas necessários para garantir o atendimento aos pedidos.
Atacadistas volantes (ou ambulantes)	Atacadistas que operam um pequeno depósito e caminhões que transportam os bens até o estabelecimento varejista, onde os vendem em suas embalagens originais.
Agente e corretores	Atacadistas sem direito de propriedade sobre os bens.
Agentes ou representantes do fabricante	Unidades comerciais que negociam compras, vendas ou ambas, mas não detêm direito de propriedade sobre os bens com os quais trabalham.
Corretores	Corretores são intermediários que servem como "mensageiros" para o comprador ou vendedor, não assumem riscos de propriedade, geralmente não têm custódia física dos produtos e não são vistos como representantes permanentes do comprador ou do vendedor.
Atacarejo	Conforme Batista <i>et al.</i> (2012), define-se como a venda de produtos em quantidade fracionada para o pequeno consumidor e a venda de produtos em maior quantidade destinada aos donos de estabelecimentos comerciais e supermercados.

Fonte: O autor adaptado de Churchill Jr e Peter (2012) e Batista *et al* (2012)

2.3.2. Food Service

O segmento de *food service*, também conhecido como alimentação fora do lar, é composto por bares, restaurantes, lanchonetes, fast foods e quaisquer estabelecimentos que preparam, servem e vendem refeições com fins lucrativos. Esse segmento faz parte da Classificação Nacional de Atividade Econômica - CNAE, abrangendo as classes 5611, 5612 e 5620, conforme definido pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). O Quadro 17 corrobora com essa afirmação, apresentando os principais canais do food service (IBGE, 2023; Oliveira et al., 2023; Manetti, 2023).

Quadro 17 – Canais do *food service*

Canal	Definição	Exemplos
Comercial	O objetivo principal do negócio é a venda de refeições.	Restaurantes: <i>à la carte</i> , self-service, prato pronto, churrascarias, pizzarias, lanchonetes, padarias, bares, quiosques, buffet, rotisseria independente, <i>vending machine</i> .
Comercial serviço	A alimentação não é a atividade-fim do negócio; é apenas um dos serviços oferecidos, com o objetivo de lucro.	Hotéis, motéis, escolas, hospitais, <i>catering</i> (aéreo, terrestre e marítimo).
Comercial alternativo	Comercialização de produtos prontos para consumo imediato ou posterior (fonte alternativa de lucro).	Lojas de conveniência, rotisseries e lanchonetes dentro de supermercados.
Social	A alimentação é um serviço sem objetivo de lucro.	Exército, merenda escolar, presídios, restaurantes populares.

Fonte: Sebrae (2018)

Conforme levantamento realizado pelo Instituto *Foodservice* Brasil, o setor fechou com crescimento de 16,6% e apresentou aumento do *ticket* médio em 11,7%, apesar do número estável de estabelecimentos (8.217). O segmento é responsável por boa parte das Micro e Pequenas Empresas – MPEs, no entanto, também registra um alto índice de mortalidade empresarial, com 50% dos estabelecimentos fechando em até 2 anos do início de suas atividades (Oliveira *et al.*, 2023; IFB, 2022).

É importante considerar que comer fora de casa deixou de ser uma questão de lazer e passou a ser uma questão de necessidade, devido à terceirização dos serviços familiares, ou seja, quando empresas especializadas realizam os serviços domésticos que as famílias não pretendem ou não podem executar, como restaurantes e lavanderias, por exemplo. De acordo com o relatório de inteligência “Alimentação fora do lar: o mercado de *food service*” do SEBRAE (2018), alguns fatores para o crescimento do segmento são:

- Crescimento demográfico em regiões urbanizadas, o que demanda mais esse tipo de serviço;
- Modificação da estrutura familiar com aumento no número de casais sem filhos, resultando na redução nas despesas essenciais do orçamento familiar e no consequente investimento em lazer e novas experiências gastronômicas;

- Aumento na renda familiar ou individual que demanda um consumo mais qualificado, impulsionando negócios focados em produtos e serviços diferenciados (artesanais, frescos, orgânicos, cardápios para pessoas com restrições alimentares etc.);
- A crescente participação das mulheres no mercado de trabalho, o que fez com que restasse pouco tempo para as atividades domésticas, como o preparo das refeições, estimulando o aumento da frequência das refeições familiares fora de casa (SEBRAE, 2018; Rebelato, 1997).

Cabe ressaltar que, no momento da elaboração do presente estudo, o setor de *food service* encontra-se em recuperação dos severos impactos gerados pela pandemia do SARS-CoV-2 e, conseqüentemente, das restrições sanitárias, como o isolamento social que inviabilizou os serviços presenciais, como os de bares e restaurantes. Por outro lado, isso potencializou os sistemas de deliveries (incluindo plataformas digitais como iFood, Rappi e Uber Eats) e as *dark kitchens* (restaurantes sem ponto comercial e que atuam somente com a entrega de pedidos) (Oliveira, Abranches, Lana; 2020).

3. METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentadas a caracterização da pesquisa, suas etapas, os métodos utilizados para a coleta de dados, bem como as técnicas de análise para atender o objetivo proposto para este estudo.

3.1. Caracterização da pesquisa

Conforme Creswell e Creswell (2020), as abordagens de pesquisa são o planejamento e os procedimentos de pesquisa que abrangem as decisões, desde pressupostos gerais até métodos detalhados de coleta, análise e interpretação de dados.

O Quadro 18 apresenta, de maneira resumida, a metodologia utilizada para o presente estudo.

Quadro 18 – Resumo da caracterização da pesquisa.

Natureza	Aplicada
Abordagem	Métodos mistos (quali-quantitativo)
Objetivo	Exploratório
Procedimento técnico	Estudo de caso
Coleta de dados	Entrevistas, observação de campo e consulta documental
Análise de dados	Análise de conteúdo e Estatística descritiva

Fonte: o autor.

Dados os objetivos propostos para este estudo, é possível afirmar que o presente trabalho se trata de uma pesquisa aplicada, uma vez que há interesse em direcionar seus resultados para a solução imediata de um problema concreto, conforme as necessidades do mercado (Appolinário, 2006; Simon, 1996; Ander-Egg, 1978).

No que tange à sua abordagem, esta pesquisa se caracteriza como de métodos mistos (quali-quantitativo), uma vez que ambas as abordagens não devem ser encaradas como categorias rígidas distintas, extremos opostos ou dicotômicos; em vez disso, representam extremidades diferentes em um contínuo. O uso da combinação entre métodos qualitativos e quantitativos pode fornecer um resultado mais abrangente da questão estudada (Caraski, 2022; Creswell, 2015; Flick, 2009; Newman, Benz, 1998).

Tal abordagem foi adotada tendo em vista a análise dos processos de capacitação de recursos humanos para uma empresa atacadista no ramo de food service (qualitativa) e momentos em que serão necessários quantificar os resultados (quantitativa) para o desenvolvimento dos comparativos após a implementação da UC EaD. O pressuposto básico dessa forma de investigação é que a integração dos dados qualitativos e quantitativos gera uma compreensão que vai além das informações fornecidas pelos dados quantitativos ou qualitativos isoladamente (Creswell, 2020).

Também é possível afirmar que o presente estudo se enquadra como exploratório, visto que, conforme Marconi e Lakatos (2021), tal modalidade é composta por investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: (1) desenvolver hipóteses; (2) aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa; (3) modificar e clarificar conceitos.

Ao se verificar os diversos tipos de pesquisa quantitativa, foi identificado que o estudo de caso é o que melhor se enquadra aos objetivos do presente estudo, visto que se trata de um estudo aprofundado sobre a implementação de uma Universidade Corporativa EaD em uma empresa do setor atacadista no município de Vargem Grande Paulista, SP, analisando benefícios, óbices e impactos deste movimento. De acordo com Fonseca (2002), um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida, como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa ou uma unidade social e visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico.

O estudo de caso pode utilizar como fontes de informação: documentos, registros, entrevistas, observação direta, observação dos participantes. Todavia, é importante ressaltar que há contrapontos à utilização de tal metodologia, como a falta de maior rigor científico, gerada pela subjetividade a que estaria sujeito o pesquisador, a impossibilidade de se fazer generalizações dos resultados obtidos para outras situações e o tamanho dos trabalhos, que tendem a ser bastante extensos, se comparados a outros métodos de pesquisa. Por conta disso, o protocolo se mostra como um forte elemento para mostrar a confiabilidade de uma pesquisa (Yin, 2015; Martins, 2008).

Conforme Martins (2008), o protocolo se constitui em um conjunto de códigos, menções e procedimentos suficientes para se replicar o estudo ou aplicá-lo em outro caso que mantém características semelhantes ao estudo de caso original, oferecendo condição prática para se testar a confiabilidade do estudo. Sendo assim, para que todos os objetivos

propostos sejam devidamente contemplados por essa pesquisa, propõe-se o protocolo de pesquisa esquematizado no Quadro 19.

Quadro 19 - Matriz metodológica.

Objetivo geral	Objetivos específicos	Método de coleta de dados
Mapear o processo de desenvolvimento e implantação de uma UC EaD de uma organização do setor atacadista, identificando os fatores facilitadores e restritivos.	Mapear as etapas, fatores críticos de sucesso e boas práticas do processo de desenvolvimento e implantação de UCs	Revisão bibliográfica para a construção da fundamentação teórica.
	Compreender de que forma a sistematização de práticas EaD de T&D contribuem para a consolidação de uma UC	Revisão bibliográfica para a construção da fundamentação teórica.
	Compreender a dinâmica de mercado do setor atacadista, identificando as capacidades estratégicas e organizacionais críticas para a manutenção e incremento de sua vantagem competitiva.	Revisão bibliográfica para a construção da fundamentação teórica. Entrevistas semiestruturadas com colaboradores da empresa participante. Observações de campo.
	Criar um protocolo de referência para o desenvolvimento e implementação de UCs aplicado às organizações atacadistas	Revisão bibliográfica para a construção da fundamentação teórica. Análise do conteúdo das entrevistas, seguindo a metodologia proposta por Bardin (2011) para nortear o desenvolvimento da UC.
	Utilizar o protocolo desenvolvido para uma análise crítica do processo de desenvolvimento e implantação de uma UC EaD em uma organização atacadista, identificando os fatores facilitadores e restritivos, bem como oportunidades de melhoria em seu modelo.	Análise documental e estatística descritiva com base nos relatórios de desempenho operacional e de treinamento.

Fonte: o autor

Uma vez realizada a definição do objetivo geral e dos objetivos específicos, serão demonstradas as etapas da pesquisa, juntamente com suas respectivas técnicas de coleta e análise de dados.

3.2. Etapas da pesquisa

Para melhor compreensão das etapas da pesquisa, o quadro 20 apresenta um resumo do conteúdo dos apêndices e protocolos utilizados pelo presente estudo.

Quadro 20 – Apêndices e Protocolos.

Apêndice	Descrição do apêndice	Descrição do protocolo
A	Carta convite para a pesquisa	-
B, C, D e E	Roteiro de entrevista para a equipe multidisciplinar de implantação da UC	-
F	Levantamento das necessidades para a implantação da UC EaD	
G	Plano de ensino para produção da primeira trilha de aprendizagem	
	Protocolos de Pesquisa	I) Carta convite II) Entrevista com a Gerente de Marketing e Comunicação III) Entrevista com a Gerente de Recursos Humanos IV) Entrevista com o Gerente de Operações V) Entrevista com o Coordenador de Negócios Digitais VI) Observação de Campo VII) Análise Documental

Fonte: o autor

Seguindo o modelo utilizado por Caraski (2022), o quadro 21 apresenta as etapas desenvolvidas na pesquisa elucidando e demonstrando o atingimento dos objetivos. As etapas foram construídas através de uma sequência lógica dos fatos.

Quadro 21 - Etapas da pesquisa.

(Continua)

Etapa	Abordagem	Descrição	Recurso	Apêndice	Protocolo
1	Qualitativa	Convite para participação no estudo	Carta convite	A	I

Quadro 21 - Etapas da pesquisa.

(Conclusão)

Etapa	Abordagem	Descrição	Recurso	Apêndice	Protocolo
2	Qualitativa	Compreender a dinâmica da empresa participante e quais seus maiores <i>gaps</i> em termos de T&D	Entrevistas semiestruturadas e observação de campo	B, C, D e E	II a VI
3	Qualitativa	Categorização das entrevistas e seleção das variáveis de pesquisa	Análise de Conteúdo, segundo Bardin (2011)	-	-
4	Qualitativa	Elaboração do protocolo de implantação da UC EaD na empresa participante, adaptado ao seu respectivo setor	Com base na diretriz proposta por Freire <i>et. al.</i> (2019)	-	-
5	Qualitativa	Desenvolvimento da UC EaD e da primeira trilha de aprendizagem (piloto), com tema escolhido através das demandas elencadas nas entrevistas.	Observação de campo	F, G	VI
6	Quantitativa	Avaliar o desempenho dos colaboradores antes e após a participação na primeira trilha de treinamentos.	Estatística Descritiva	-	VII
7	Quali-quantitativa	Comparar os resultados obtidos na etapa anterior com o analisado nas entrevistas.	Comparativo das informações dos relatórios fornecidos pelo LMS e o desempenho dos instrutores	-	-

Fonte: o autor, adaptado de Caraski (2022)

3.3. Variáveis da pesquisa

As variáveis do estudo foram aplicadas por meio da análise e cruzamento de informações apontadas nos relatórios de desempenho dos colaboradores da área de Movimentação e Armazenagem (M&A) da empresa participante do estudo, nos treinamentos realizados através da UC EAD, bem como naqueles que apresentam a

performance operacional individual. A definição das variáveis se deu inicialmente pelo modelo proposto por Noe (2016), conforme apresentado anteriormente no Quadro 12.

Ao longo das entrevistas e observações de campo, considerando os objetivos estratégicos da organização, os objetivos gerais e específicos do presente estudo, e o entendimento sobre quais indicadores seriam mais relevantes para a demonstração do sucesso do empreendimento quando apresentados ao fundador da empresa participante, optou-se por utilizar os indicadores apresentados no Quadro 22.

Quadro 22 – Variáveis da pesquisa.

Grupo de variáveis	Indicador	Medição
Operações	Produtividade	Peso separado
Recursos Humanos	<i>Turnover</i> (Rotatividade)	%
	Absenteísmo (faltas e atestados)	%

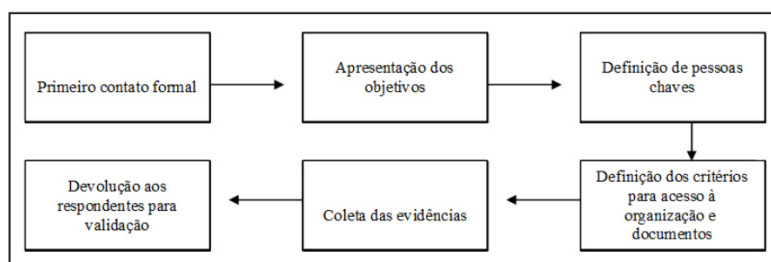
Fonte: o autor

3.4. Coleta de dados

A qualidade dos dados, independentemente da abordagem, é fundamental para o sucesso de uma pesquisa, devendo ser adquirida em alto nível de profundidade, a ponto de ser possível apontar diferenças e semelhanças quando comparados com outros casos estudados. No caso do presente estudo, acredita-se ser possível cumprir tal condição, visto que o pesquisador é também colaborador da empresa participante e possui amplo acesso aos dados necessários, além de excelente relacionamento com a alta gestão, que também demonstra interesse pelos resultados aqui apresentados (Gil, 2021; Mattar, 2001).

A Figura 8 apresenta os protocolos de pesquisa e coleta de dados que serão utilizados neste estudo, conforme o modelo proposto por Freitas e Jabbour (2011):

Figura 8 - Etapas da pesquisa.



Fonte: Freitas e Jabbour (2011)

3.5. Técnica de coleta de dados

Neste estudo, as coletas de dados se darão a partir de entrevistas, consultas documentais e observações de campo.

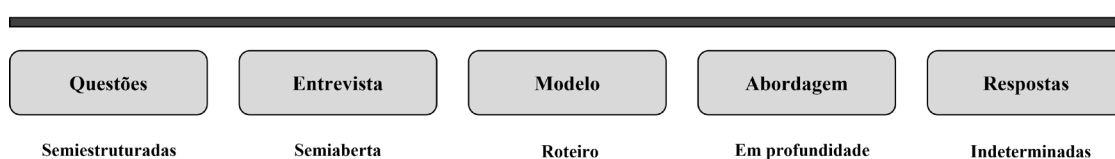
3.5.1. Entrevistas

Como é possível concluir, parte do presente trabalho foi produzida por meio de entrevistas, que se trata de um procedimento utilizado na investigação social para a coleta de dados ou para auxiliar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social. Essas entrevistas podem contribuir para corroborar, ou não, as informações coletadas de outras fontes, possibilitando a execução de triangulações que, no que lhe concerne, aumentam o grau de confiabilidade do estudo (Marconi, Lakatos, 2021; Martins, 2008).

Foram adotadas as entrevistas em profundidade, visto que o pesquisador buscou descobrir as motivações, crenças, atitudes e sensações dos entrevistados em relação a um determinado tópico. Na entrevista em profundidade, mesmo que o entrevistador procure seguir um esboço pré-determinado, o fraseado específico das perguntas e a ordem de sua formatação acabam sendo influenciados pelas respostas dos entrevistados, sendo a sondagem parte integrante de todas as técnicas de entrevista em profundidade (Nielsen, Olívio, Mortilhas, 2017; Malhotra, 2004).

A modalidade escolhida foi a semiestruturada, na qual o entrevistador dispõe de ampla liberdade para formular as questões, procurando apenas garantir que as respostas sejam significativas em relação aos propósitos da pesquisa. Cabe ressaltar, também, que os entrevistados já possuem certo conhecimento sobre o tema abordado, que pode ser expresso de modo espontâneo. Logo, essa escolha também se justifica pela possibilidade de o pesquisador e o entrevistado divergirem, a fim de obter uma ideia ou resposta mais aprofundada (Gil, 2021; Flick, 2008).

A Figura 9 resume as características das entrevistas realizadas com colaboradores envolvidos diretamente com o objeto do presente estudo, sempre tendo em vista a utilização de procedimentos que apresentem a veracidade dos fatos e gerem resultados fidedignos e condizentes com os objetivos da pesquisa.

Figura 9 – Características da Entrevista.

Fonte: o autor, adaptado de Caraski (2022)

As práticas e protocolos propostos por Arnoldi e Rosa (2014) para esse procedimento, incluindo o envio e esclarecimento constantes aos participantes sobre a sua participação e os objetivos da pesquisa, bem como a preservação do sigilo da empresa participante e dos respondentes. Além disso, as transcrições das gravações foram realizadas em até 24 horas após a conclusão das entrevistas, com o auxílio do aplicativo Microsoft Word.

3.5.1.1. Entrevistados

A seleção dos entrevistados foi fundamentada na idealização e no envolvimento direto com as demandas e atividades da UC EaD, conforme o Quadro 23, que apresenta os colaboradores entrevistados e suas respectivas responsabilidades.

Quadro 23 – Definição de informantes.

Cargo	Motivação	Sigla
Gerente de Marketing e Comunicação	Idealizadora do projeto de implantação da Universidade Corporativa na organização.	GMC
Gerente de Recursos Humanos	Responsável pela gestão e acompanhamento do projeto.	GRH
Gerente de Operações	Responsável pela gestão da área impactada pela primeira trilha de aprendizagem.	GOp
Coordenador de Negócios Digitais	Responsável pelo suporte tecnológico ao Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA)	CND

Fonte: o autor

Além das entrevistas, também foi adotada a observação, uma vez que, segundo Gil (2021), desempenha um papel fundamental nos estudos de casos, uma vez que nem sempre o que é expresso verbalmente ocorre da mesma maneira em um contexto prático.

3.5.2. Observação

A observação se apresenta como um procedimento eficaz de coleta de dados, uma vez que o pesquisador tem uma experiência de primeira mão com o participante, podendo registrar informações. Além disso, é muito útil na exploração de tópicos que podem ser desconfortáveis para os participantes discutirem. No entanto, é fundamental ressaltar a importância da manutenção do sigilo dos participantes, e nem sempre todas as situações ou comportamentos podem ser registrados por meio desse processo (Creswell, Creswell, 2021; Gil, 2021; Mattar, 2001).

Esse método foi empregado para contribuir para o alcance dos objetivos propostos para este estudo. O Quadro 24 apresenta os instrumentos utilizados para a observação.

Quadro 24 – Instrumentos para observação.

Objetivos da observação	Meios de observação
Formação da equipe multidisciplinar e fornecer as orientações iniciais para início do projeto. Definir quais ferramentas serão utilizadas para o desenvolvimento da UC EaD, considerando o orçamento disponibilizado pela empresa. Definir qual será a primeira área a ser treinada.	Observar em reunião com a equipe multidisciplinar sobre o <i>Kickoff</i> do projeto da UC EaD.
Definir quais serão os tópicos abordados na primeira trilha de treinamentos. Identificar os indicadores mais relevantes para a verificação da viabilidade do projeto, na visão do fundador da empresa.	Observar em reunião com a equipe multidisciplinar sobre a produção da primeira trilha de treinamentos da UC EaD.
Analisar a efetividade e verificar os resultados obtidos através dos relatórios de desempenho fornecidos pela plataforma EaD e compará-los com o desempenho dos colaboradores na área escolhida para ser a primeira a ser treinada.	Observar em reunião com a equipe multidisciplinar sobre a produção da primeira trilha de treinamentos da UC EaD.

Fonte: o autor

3.5.3. Consulta documental

As consultas documentais realizadas para o presente estudo foram fundamentadas em dados secundários obtidos por meio de relatórios disponibilizados pela empresa pesquisada, especialmente aqueles gerados pelo LMS da Universidade Corporativa para o acompanhamento do desempenho dos instruídos ao longo dos treinamentos e do Setor de Movimentação e Armazenagem (M&A) para realizar a correlação com os resultados deles em seu local de trabalho.

O principal valor da análise documental na pesquisa qualitativa é possibilitar a triangulação metodológica, que se refere ao uso de múltiplos métodos para obter dados tão completos e detalhados quanto possível sobre o fenômeno. A coleta de dados utilizando fontes diferentes e com outras perspectivas possibilita que a informação seja validada por meio do cruzamento de uma fonte com a outra (Gil, 2021; Eisenhard, 1989).

Conforme utilizado por Caraski (2022) em sua pesquisa, o Quadro 25 contribui com a organização e interpretação dos dados, definindo as categorias pertinentes ao objetivo.

Quadro 25 – Análise dos relatórios para avaliação da efetividade da UC EaD.

Objetivos	Procedimento	Pontos de levantamento
Realizar a correlação entre o desempenho dos colaboradores no treinamento e ao longo do desenvolvimento de suas atividades profissionais após a capacitação pela UC EaD.	Identificação dos valores em relatórios emitidos pelo LMS da UC EaD e por relatórios de acompanhamento fornecidos pelo Setor de Movimentação e Armazenagem (M&A) da organização estudada	Fornecimento das variáveis para o resultado da pesquisa

Fonte: o autor

3.6. Técnica de análise de dados

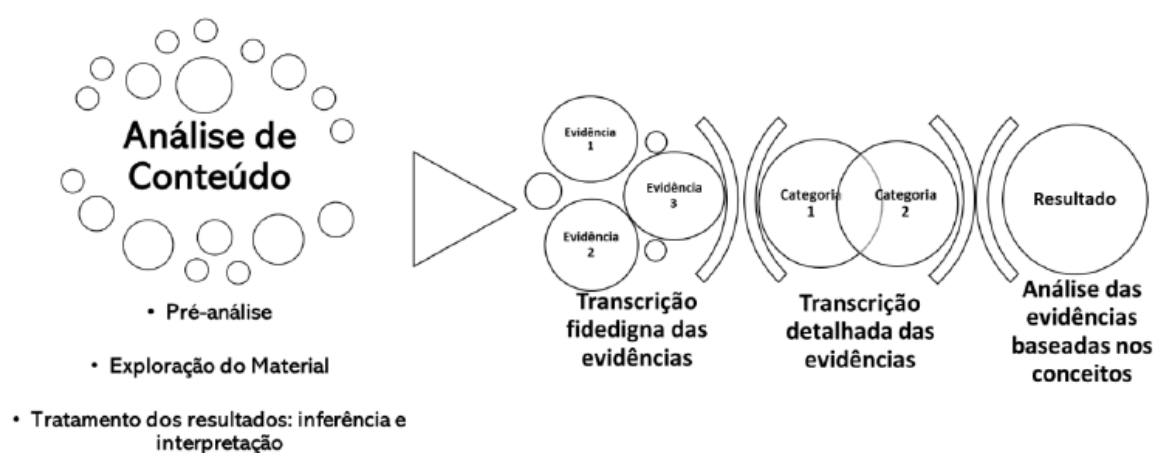
3.6.1. Análise de dados para a abordagem qualitativa

O presente estudo se vale de entrevistas semiestruturadas, observações e consulta documental, as quais foram submetidas ao método da Análise de Conteúdo proposto por

Bardin (2011). Este método consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos, uma descrição do conteúdo das mensagens, com indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

A Figura 10, proposta por Caraski (2022), demonstra graficamente as etapas da análise de conteúdo que serão utilizadas para esta pesquisa.

Figura 10 – Protocolo de pesquisa e coleta de dados.



Fonte: Caraski (2022)

Para a primeira etapa desta estratégia, foi realizada a transcrição fidedigna das evidências, sendo os dados devidamente organizados e enviados para os participantes para validação. Na segunda etapa, foi feito o detalhamento das evidências coletadas.

Finalmente, na terceira etapa, foi feita a análise das evidências baseadas nos conceitos os dados brutos são submetidos a operações estatísticas, a fim de se tornarem significativos e válidos e de evidenciarem as informações obtidas.

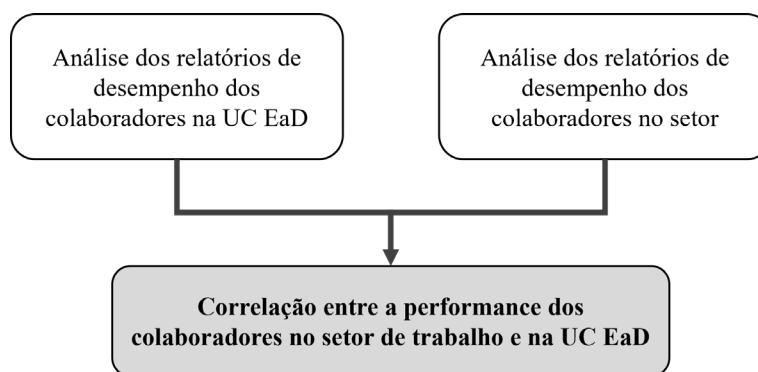
3.6.2. Análise de dados para a abordagem quantitativa

Na segunda parte da pesquisa, foi realizada a análise quantitativa dos relatórios fornecidos pela empresa participante do estudo, contendo a série histórica do desempenho dos colaboradores do setor de Movimentação e Armazenagem (M&A) antes e depois da implementação da UC EaD. Além disso, foram analisados os relatórios fornecidos pela

plataforma LMS, que quantificam o desempenho desses mesmos colaboradores ao longo das ações de treinamento.

Posteriormente, será utilizada a ferramenta informacional Power BI da Microsoft para realizar a tabulação, estruturação e correlação entre os dados, com o objetivo de verificar se a adoção da UC EaD foi ou não efetiva para a melhoria do desempenho dos colaboradores. A Figura 11 apresenta o fluxo deste processo.

Figura 11 – Protocolo da análise quantitativa.



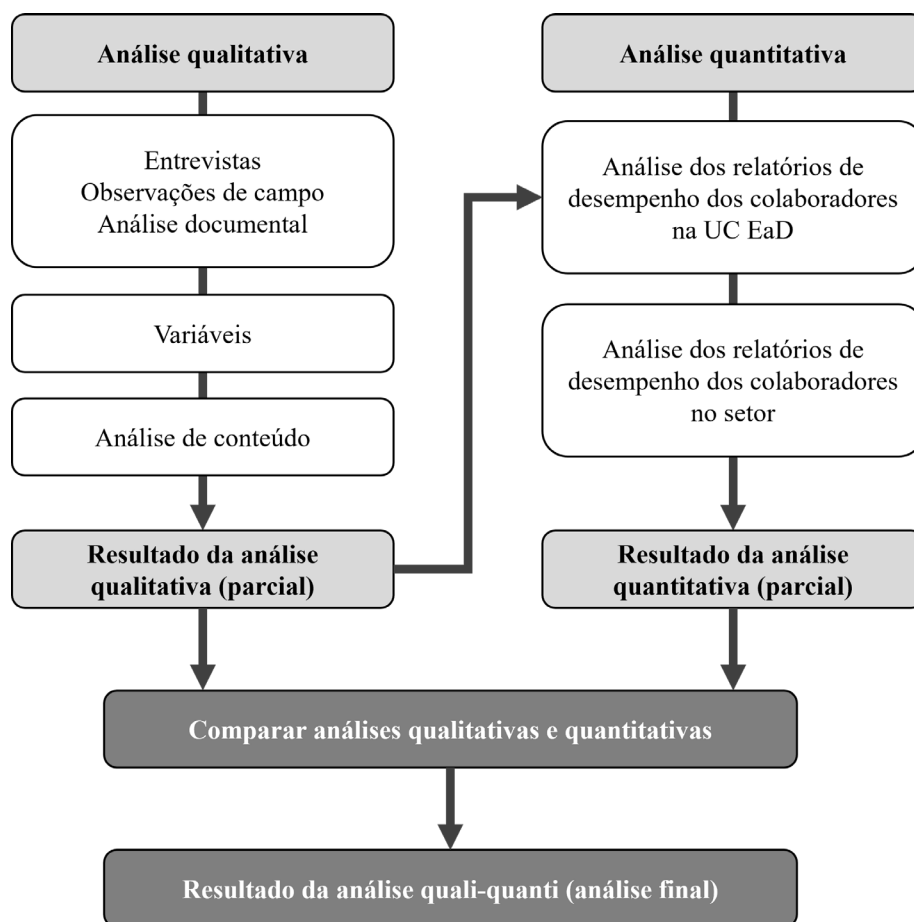
Fonte: o autor

3.6.3. *Análise de dados para a abordagem mista (quali-quanti)*

Conforme mencionado no início do presente estudo, as abordagens qualitativas e quantitativas são complementares e possibilitam a apresentação do resultado com maior riqueza de detalhes.

Portanto, será realizada a integração das duas abordagens, uma vez que, do lado qualitativo, ocorreu a revisão sistemática da literatura (apresentada na fundamentação teórica), entrevistas, análises documentais e observação de campo que subsidiaram a identificação das variáveis e dos artefatos que deveriam ser produzidos. A análise quantitativa se fez necessária a partir do momento em que se desejou avaliar o desempenho da UC EaD no propósito de capacitar os colaboradores da empresa participante e o desempenho deles após serem submetidos aos treinamentos.

A Figura 12 ilustra o fluxo das informações até o alcance do objetivo proposto.

Figura 12 – Protocolo da análise quali-quanti.

Fonte: o autor

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo, serão delineados os resultados derivados do processo de pesquisa, destacando as conclusões e constatações que podem desafiar ou reforçar o conhecimento disponível na literatura, assim como as ampliações decorrentes da análise dos resultados.

Inicialmente, haverá uma breve exposição sobre a unidade de análise. Em seguida, será narrado o processo de convite à participação na pesquisa, seguido da descrição do conteúdo das entrevistas e da metodologia adotada para a transcrição e análise desses conteúdos, contribuindo para a identificação das variáveis de pesquisa.

Posteriormente, será apresentado o protocolo que guiou a implementação da UC EaD, conforme detalhado ao longo do estudo. Por fim, serão expostos os resultados acumulados ao longo de 12 meses desde o lançamento do projeto, incluindo os procedimentos empregados para sua coleta.

4.1. Caracterização da unidade de análise

A empresa objeto do estudo atua na distribuição e abastecimento de produtos alimentícios para o segmento de food service (traduzido como alimentação fora do lar, incluindo bares, restaurantes, hotéis etc.), abrangendo itens como proteínas, enlatados, queijos, bebidas e embutidos. A comercialização desses produtos ocorre por meio de uma estratégia omnichannel (multicanais), envolvendo venda direta através de Representantes Comerciais Autônomos (conhecidos como RCA's), Televendas e Loja Virtual (e-commerce).

A empresa possui natureza jurídica de Sociedade Anônima Fechada, sendo aquelas cujos valores mobiliários não estão sujeitos à oferta pública no mercado. Classifica-se como de Grande Porte, considerando sua Receita Operacional Bruta superior a R\$ 300 milhões. Adicionalmente, pode ser caracterizada como uma empresa familiar, uma vez que o controle está nas mãos de uma única família, ocupando cargos estratégicos e apresentando a perspectiva de sucessão hereditária (Campinho, 2023; BNDES; 2023; Leone; 2005).

A maior parte de seu faturamento concentra-se em clientes situados no estado de São Paulo, embora a empresa atenda também a clientes nos estados do Rio de Janeiro e Minas Gerais. Atualmente, a empresa mantém um Centro de Distribuição (CD) no município de Vargem Grande Paulista-SP, que centraliza grande parte da estrutura administrativa e operacional, além de pontos de apoio nos bairros de Santo Amaro e Vila

Alpina, na cidade de São Paulo. O processo de expansão inclui recentes inaugurações de unidades em Caçapava e Araraquara, ambas no Estado de São Paulo, e a previsão de abertura de mais uma unidade de apoio no município de Pouso Alegre-MG.

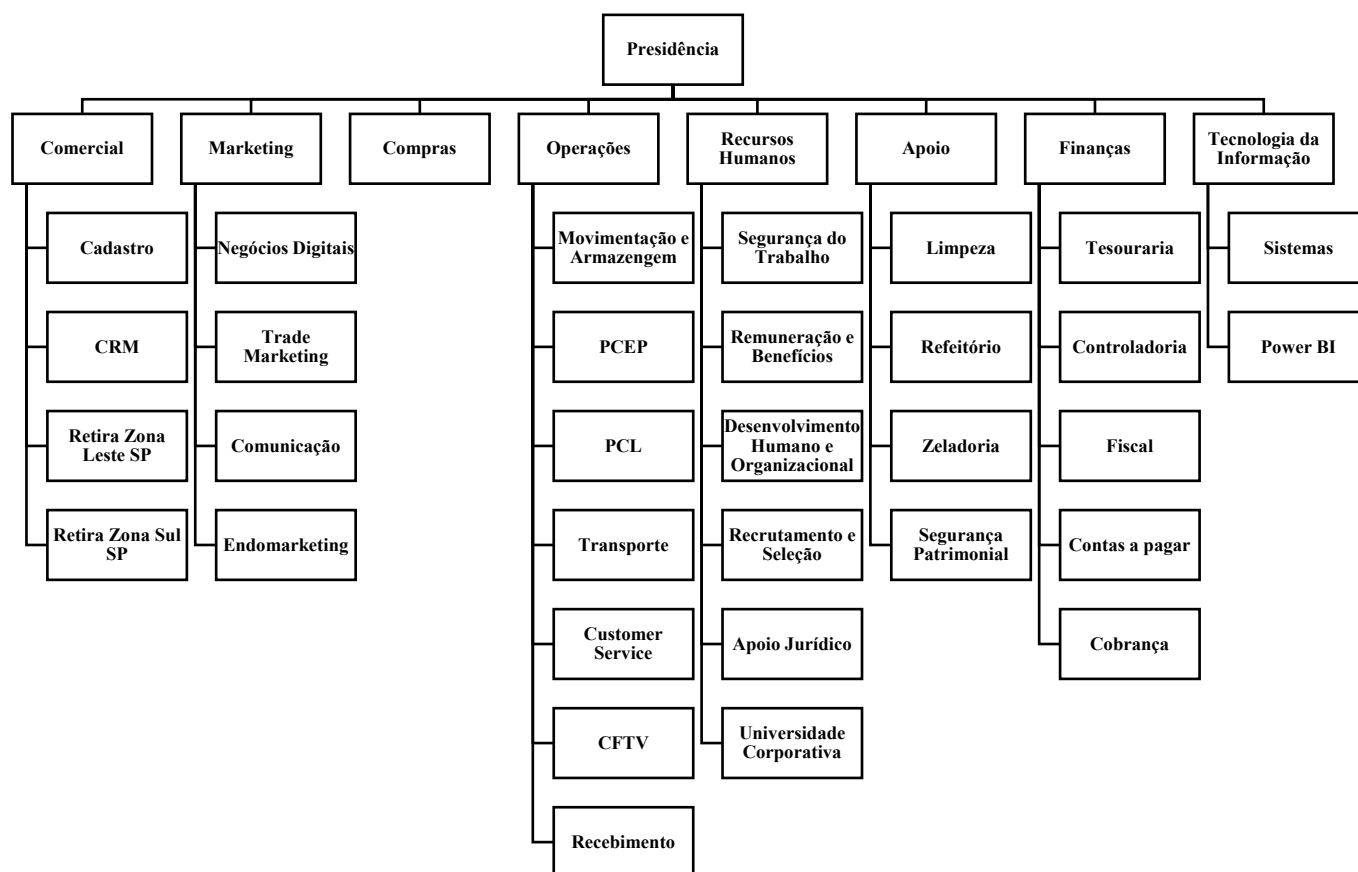
Atualmente, a empresa oferece mais de 2.000 produtos alimentícios de marcas renomadas, além de possuir uma linha de marcas próprias desenvolvida em parceria com fabricantes por meio do sistema White Label. Como atacadista especializado no atendimento a empresas do setor de food service, seus principais clientes incluem pizzarias, padarias, churrascarias, hotéis, restaurantes, mercados e cozinhas industriais, entre outros.

Conforme informado no site da organização participante deste estudo, a identidade organizacional da empresa é composta por:

- **Missão:** Proporcionar soluções, oferecer serviços inovadores e, por meio de investimentos em pessoas, processos e tecnologia, construir um futuro inspirador de oportunidade e crescimento contínuo para clientes, parceiros e colaboradores.
- **Visão:** Focados na qualidade, visamos a excelência para ser uma empresa referência e consolidada como a melhor do segmento (...).
- **Valores:** Inovação, Transparência, Comprometimento e Excelência.

A empresa participante iniciou suas atividades no ano de 2005, após seu fundador deixar uma sociedade no mesmo segmento, tornando-se hoje a principal concorrente, apesar da relação respeitosa entre eles. Com 18 anos de história, a organização conta com aproximadamente 750 colaboradores, sendo que os cargos operacionais estão sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), enquanto os gestores atuam como prestadores de serviço por meio de contratos de trabalho (PJ). Cerca de 500 RCA's são comissionados e atuam como prestadores de serviço independentes.

A Figura 13 apresenta o organograma da empresa.

Figura 13 – Organograma da empresa pesquisada

Fonte: Cedido pela empresa foco do estudo (2023)

Uma vez apresentada a organização participante do presente estudo, serão demonstrados os resultados e discussões do estudo de caso conforme a organização de etapas propostas no quadro 15 de modo a facilitar as discussões e o atingimento dos objetivos.

4.2. Convite para participação no estudo

O trabalho teve início em janeiro de 2022, com o envio da carta-convite para participação na pesquisa pelo autor do estudo (APÊNDICE A, Protocolo I), endereçada à gerência de marketing e comunicação, responsável também pelas relações institucionais da organização. O objetivo era obter a autorização e o consentimento necessários para acessar os colaboradores e a documentação relevante. A solicitação foi prontamente atendida, considerando o autor do estudo também ser colaborador da empresa em questão, e devido ao interesse dos gestores do projeto nos artefatos, resultados, discussões e

sugestões de pesquisas futuras propostos pelo presente estudo. A partir desse ponto, deu-se início ao agendamento das entrevistas com a equipe multidisciplinar integrante do projeto, formada conforme a orientação de Rodrigues Neto (2022) e apresentada no Quadro 17, mencionado na seção 3.5.1.1.

Inicialmente, foram agendadas as entrevistas com a gerente de Marketing e Comunicação, pois ela era a responsável inicial pelo projeto na organização, e com a Gerente de Recursos Humanos, uma vez que a área de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO) faz parte do seu respectivo subsistema. Em um segundo momento, propôs-se uma entrevista com o Coordenador de Negócios Digitais, responsável por fornecer a tecnologia e a infraestrutura informacional necessárias para a implantação da UC.

4.3. Entrevistas semiestruturadas

4.3.1. Entrevista com a Gerente de Marketing e Comunicação (GMC)

Na segunda etapa deste estudo, foi conduzida uma entrevista (APÊNDICE B, Protocolo II) com a Gestora de Marketing e Comunicação (GMC) da organização, que acumula mais de 15 anos de serviços prestados à empresa participante. Segundo ela, a empresa havia buscado diversas opções por conta própria para implementar sua Universidade Corporativa, uma ideia sugerida por alguns membros da gestão da empresa. Entretanto, ao procurar fornecedores especializados nesse tipo de projeto, os valores cobrados revelaram-se muito mais altos do que o esperado para um projeto que poderia não atingir o sucesso esperado.

A seguir, segue o trecho da transcrição sobre o fato:

“Nós procuramos diversas opções para implementar a EaD, mas os valores eram muito caros, e não faz sentido gastar tanto dinheiro sem ter a certeza de que vai funcionar, né? Então, por isso, a gente entendeu que poderia desenvolver internamente e começamos a pesquisar formas de se fazer isso...”

Segundo a entrevistada, apesar do interesse do fundador em inovações tecnológicas, todas as iniciativas dentro da empresa precisam comprovar sua efetividade antes de receberem maiores investimentos. Uma informação relevante compartilhada foi que, devido à proximidade dela com o fundador, a percepção é de que a área da empresa

que mais necessita de treinamento é conhecida como M&A (Movimentação e Armazenagem), uma vez que é nesse setor que a maioria dos erros ocorre, impactando diretamente nos resultados financeiros e na imagem da organização perante seus clientes.

Ao ser questionada sobre a avaliação de desempenho, a gerente mencionou que cada área utiliza seu próprio método, sem uma padronização clara. Além disso, os colaboradores em nível operacional têm a possibilidade de avaliar a empresa e seus gestores por meio de pesquisas de clima organizacional, sobre a qual ela expressa a seguinte crítica:

“...eu entendo que essa pesquisa é muito grande e cansativa, ajudamos a formulá-la a um tempo atrás, mas ela precisa ser refeita!”

Para a gestora (GMC), o Treinamento e Desenvolvimento (T&D) são elementos fundamentais para o sucesso da gestão da organização. Em sua área, ela valoriza e incentiva os colaboradores sob sua liderança a se capacitarem e buscarem crescimento pessoal e profissional. No entanto, ela destaca que nada disso é possível sem o envolvimento da gestão no acompanhamento desses processos.

Na visão da GMC, os treinamentos precisam ser rápidos, práticos, visuais e utilizar uma linguagem adequada ao público-alvo. Portanto, a participação de sua área é crucial para garantir que os materiais sejam produzidos de acordo com os padrões visuais e de comunicação da empresa. No entanto, ela ressalta que isso nem sempre ocorre:

“... sempre vamos procurar um jeito de atender quem nos solicitar para produzir um manual ou um material, mas nem sempre isso acontece e cada um acaba meio que fazendo o que quer...”

Apesar de não pertencer à área de Recursos Humanos, optou-se por abordar a GMC com questões relacionadas a essa área devido ao seu amplo conhecimento do histórico e da evolução da organização. Além disso, sua proximidade com o fundador a coloca em uma posição considerada como conselheira, embora não exista formalmente essa designação na estrutura da empresa. Ela também possui conexões significativas com diversas lideranças e colaboradores.

4.3.2. Entrevista com a Gerente de Recursos Humanos (GRH)

A segunda entrevista (APÊNDICE C, Protocolo III) foi realizada com a Gerente de Recursos Humanos (GRH), que assumiu a função na empresa há cerca de três meses e já contava com expertise na condução da implementação de uma Universidade Corporativa em uma rede de supermercados no município de Taboão da Serra-SP.

Segundo o relato da GRH, um dos principais motivos para sua chegada à empresa foi a necessidade de reestruturação do setor de Recursos Humanos. Ela percebeu que a atuação do RH não se limitava apenas ao fechamento de folha de pagamento, recrutamento e seleção, controle de ponto e benefícios. Portanto, reconheceu a necessidade de uma reestruturação, que envolveria novas contratações e desligamentos na equipe existente. Paralelamente, seria essencial planejar setor a setor, incluindo o responsável pelas demandas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D).

Devido à sua experiência anterior em um projeto semelhante, a ideia da UC EaD foi recebida com entusiasmo pela entrevistada, que acrescentou:

“Quando implementamos a EaD (referência a UC) no (nome da empresa), contávamos com o apoio direto do Seu (nome do proprietário), ele me pedia os relatórios e ligava diretamente para quem estava com treinamentos em atraso...”

Apesar de concordar com a Gerente de Marketing e Comunicação (GMC) sobre a preocupação do fundador quanto ao treinamento dos colaboradores do setor de Movimentação e Armazenagem (M&A) e compreender que tal área é uma das principais responsáveis pelos resultados da organização, a entrevistada também destacou a necessidade de aprimoramento dos gestores, devido ao alto número de denúncias de assédio moral. Segundo ela:

“...também precisamos mostrar para os gestores que aqui não é a “cultura do chicote”. Você não faz ideia do quanto de pessoas vem aqui na minha sala reclamando de situações de assédio (moral)... Muitos gestores aqui ainda são das antigas, onde certas formas de tratamento eram consideradas “normais”, mas isso mudou muito e temos sérios problemas com turnover (rotatividade) e afastamentos por conta de situações como essas...”

Quanto às ações de Treinamento e Desenvolvimento, até o momento da entrevista, foi relatado que a maioria delas é administrada e gerida pelos próprios setores, cabendo a eles realizar o acompanhamento, especialmente dos treinamentos obrigatórios com prazo

de expiração. Entretanto, há a intenção de centralizar esse controle, uma vez que foram identificados casos nos quais o colaborador estava operando equipamentos com sua certificação vencida, por exemplo.

No que se refere à avaliação de desempenho, o acompanhamento é realizado pelos próprios gestores, mas há também uma pesquisa de clima organizacional que é disponibilizada periodicamente aos colaboradores, proporcionando informações sobre a visão dos colaboradores em relação à sua liderança.

Outro ponto relevante diz respeito a alguns alertas relacionados à legislação trabalhista aplicada aos treinamentos, como, por exemplo, não exigir que o colaborador acesse um treinamento obrigatório fora do horário de trabalho. Na parte de infraestrutura, é destacado que a empresa deve oferecer um espaço que possibilite o aprendizado e forneça os recursos necessários para tal.

4.3.3. *Entrevista com a Gerente de Operações (GOp)*

Considerando o consenso das entrevistas anteriores de que a área de Movimentação e Armazenagem (M&A) é a mais crítica em termos de erros operacionais e gestão de pessoas, além de ser a que mais interessa ser desenvolvida e aprimorada pelo fundador da organização, tornou-se importante incluir na pesquisa uma entrevista com o Gerente de Operações (GOp) visando um melhor entendimento dos problemas, antes da proposição dos artefatos (APÊNDICE D, Protocolo IV).

O profissional, apesar de ter cerca de 6 meses de empresa na época da entrevista, contava com ampla experiência na gestão de operações logísticas. Segundo ele:

“...a (nome da empresa) não para! Esse é um dos nossos mantras aqui dentro!”

Sua área se subdivide entre os profissionais de Movimentação e Armazenagem (M&As), responsáveis pela separação e conferência dos produtos para os pedidos até o carregamento nos veículos que farão as entregas (contando com cerca de 230 colaboradores até a data da entrevista). Além disso, há uma equipe de Planejamento e Controle da Produção (PCEP), uma equipe de Planejamento e Controle Logístico (PCL) e uma equipe responsável pelo Controle de Qualidade.

Devido aos horários, à localidade do Centro de Distribuição em Vargem Grande Paulista-SP, que não possui fácil acesso por meio do transporte público, e ao próprio perfil dos colaboradores, o entrevistado afirma que uma das maiores dificuldades que enfrenta

é encontrar e reter mão-de-obra qualificada e comprometida. Em momentos de maior demanda, ele se vê obrigado a solicitar o apoio de empresas terceirizadas para que a operação não perca capacidade. Entretanto, já se sabe que há uma maior possibilidade de erros e perdas, dada a limitada familiaridade dessas empresas com a operação específica.

Segundo o entrevistado:

“...não tem jeito, mano! Se eu não fizer isso minha operação para e eu perco entrega. Gostar a gente não gosta, mas não tem muito o que fazer enquanto não conseguirmos abrir as vagas e treinar o pessoal aqui...”

Dentre os principais erros e problemas operacionais de sua área, o entrevistado destaca produtos avariados, envios em quantidade errada (mais ou menos) ou esquecidos. Quando tais situações acontecem, o colaborador primeiro recebe uma orientação formal chamada de “*feedback*”, que, caso se torne recorrente, evolui para advertência, suspensão e desligamento.

Essas sanções disciplinares também são aplicáveis para situações como faltas ou saídas não justificadas, atrasos recorrentes, falta do uso do Equipamento de Proteção Individual (EPI) adequado ou desrespeito às orientações de Segurança do Trabalho, comportamento impróprio, entre outros.

Ao buscar um maior aprofundamento sobre o perfil dos colaboradores da área, o GOp apresentou o seguinte perfil, esquematizado no quadro 26:

Quadro 26 – Perfil dos colaboradores de M&A

Idade	Geralmente jovens na faixa de 18 a 35 anos
Gênero	Predominantemente masculino
Origem	Vargem Grande Paulista, Cotia e Itapevi
Qualificação	Ensino médio completo, Baixo ou nenhum conhecimento, sendo necessário treinamento e acompanhamento nos primeiros dias de atuação
Experiência na função	Pouca ou nenhuma, especialmente no segmento de alimentos
Tempo na mesma empresa	Tendem a ficar pouco tempo na mesma empresa se não houver algum tipo de sucessão ou incentivo.
Principais queixas	Horário de trabalho, Lesões por Esforço Repetitivo (LER)

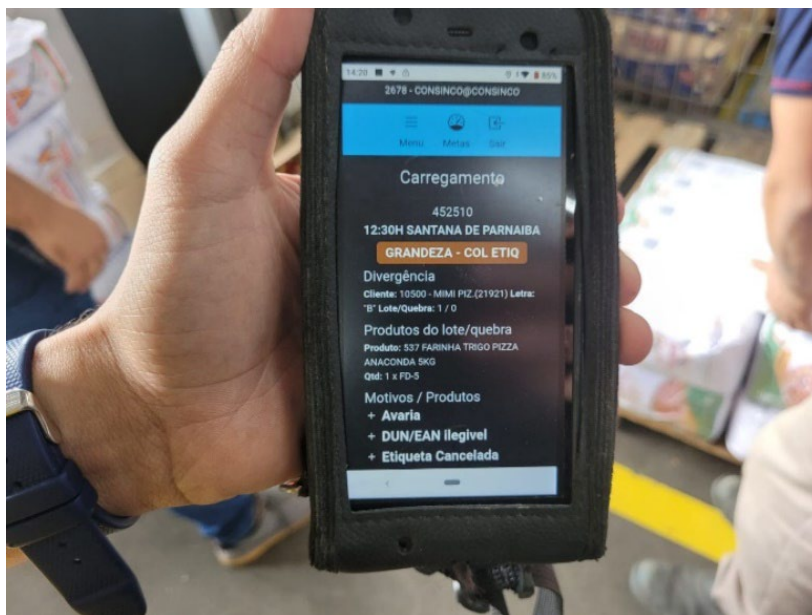
Fonte: o autor.

Segundo o GOp, há reuniões semanais com o fundador da empresa, onde são reportados os resultados e os principais problemas da operação, a partir da análise de relatórios gerados através da ferramenta Microsoft Power BI.

Uma das ações de melhoria que estava em fase de implementação no momento da entrevista e foi apresentada pelo entrevistador era o WMS (Warehouse Management System ou Sistema de Gestão Logística) com o coletor de dados, um dispositivo portátil onde os colaboradores recebem os itens de um pedido, devendo escanear sua respectiva prateleira e o código de barras de cada unidade até que todo o pedido seja preparado. A expectativa é que, após a sua efetiva adoção, os erros de pedido tendam a praticamente zero. Porém, foi feita a seguinte ressalva:

“...nós vamos precisar treinar todo mundo para usar o Coletor (nome dado o WMS) e é obvio que não vamos conseguir para todo mundo, por isso eu acho que a EaD (em referência a Universidade Corporativa) vai nos ajudar muito com essa demanda...”

Figura 14 – Coletor de dados do WMS



Fonte: Cedido pela empresa foco do estudo (2023).

Corroborando com tal ideia, o entrevistado entende que o uso da Universidade Corporativa EaD pode ser uma ótima opção para capacitar o seu pessoal para o uso do Coletor (WMS) e outras demandas da área, uma vez que isso abre a possibilidade para o escalonamento (ou seja, não é necessário parar toda a operação) e pela flexibilidade de horários. Ele menciona:

“...para mim fica mais fácil, porque eu posso pegar um “cara” que está com a demanda um pouco mais tranquila e mandar ele para fazer os cursos. Isso varia muito dependendo do dia e da época do ano...”

Todavia, ele também faz um alerta:

“Só é importante lembrar que o pessoal não tem muito tempo e nem paciência para “coisa” muito longa, então precisa ir ao “detalhe do detalhe”, mas também precisa ser rápido, sem muita “enrolação”, se não eles nem vão prestar atenção!”

A presente entrevista revelou-se de grande relevância, em complemento às realizadas nas etapas anteriores, para o entendimento do problema e para auxiliar o processo de desenvolvimento de artefatos efetivos. Para tanto, fez-se também necessária uma entrevista com o Coordenador de Negócios Digitais (CND), visto que este é responsável por todas as plataformas e sistemas relacionados à comunicação da empresa estudada.

4.3.4. *Entrevista com o Coordenador de Negócios Digitais (CND)*

Conforme mencionado na entrevista, o Coordenador de Negócios Digitais (CND) possui, ao todo, 7 anos de atuação na empresa. Dentre suas atribuições, destaca-se o papel de participar da implementação de sistemas relacionados ao negócio, sendo sua participação fundamental para o provimento de tecnologias alinhadas aos interesses da organização. Adicionalmente, quando necessário, é de responsabilidade do CND encontrar fornecedores terceirizados que atendam demandas de desenvolvimento de sistemas e tecnologias, caso isso não seja possível dentro da própria companhia.

Considerando que a organização é relativamente jovem (18 anos) e que o CND teve participação em dois períodos distintos (de 2013 a 2017 e de 2020 até a presente data), o profissional desenvolveu um relacionamento próximo com o fundador da empresa. Ele também possui conhecimento sobre os objetivos e estilo de gestão do fundador, informações que direcionam seu trabalho na busca de soluções tecnológicas e inovações. No momento da presente entrevista, a área do CND contava apenas com ele e um auxiliar.

Segundo o CND, todas as decisões sobre investimentos em tecnologia passam pelo crivo do fundador e, quando comprovado que uma tecnologia agrega valor à

organização, não há grandes resistências para sua adoção. Entretanto, como mencionado pela GMC, é fundamental que isso seja comprovado por meio de resultados práticos, como ocorreu no projeto de implantação do e-commerce, liderado pelo CND durante o desenvolvimento desta pesquisa.

Essa afirmação, conforme relatado pelo entrevistado, foi corroborada quando questionado sobre a capacidade da empresa para desenvolver a Universidade Corporativa EaD internamente.

“Nós fizemos uma pesquisa com diversas empresas e testei por conta própria alguns LMS como o Moodle, mas vi que o LearnDash (um plugin do WordPress) seria o mais fácil de utilizar e implantar, até porque os nossos sites já utilizam essa plataforma. Então dá para fazer a maior parte e “freelar” um fornecedor para desenvolver alguma coisa que possamos vir a precisar!”

Apesar de existirem soluções mais completas e personalizadas para essa finalidade, o entrevistado concorda com a GMC de que o fundador não aprovaria (pelo menos inicialmente) um investimento mais significativo sem ter a certeza efetiva de que o projeto alcançaria seus objetivos. No entanto, isso de maneira alguma "fecha as portas" para uma futura migração para ferramentas mais personalizadas. Outro fator determinante, na visão do CND, é a facilidade de implementação do recurso e o aproveitamento da estrutura de Tecnologia da Informação (T.I) já existente na organização. Portanto, basta solicitar ao setor a criação do espaço dentro da hospedagem do site da empresa.

Também foi questionado sobre como os resultados podem ser mensurados e, conseqüentemente, como os indicadores de interesse da organização podem ser extraídos para cada contexto. Segundo ele:

“...realmente ainda não conheço nenhuma ferramenta que apresente aqueles dashboards bonitos das ferramentas de mercado, mas a plataforma emite os relatórios que eu preciso, é só realizar um tratamento simples no Excel...!”

Levando em consideração o uso e a gestão do LMS, o entrevistado destaca que a facilidade de uso do WordPress foi um critério considerado na escolha. Apesar de não ser tão amplamente utilizado para essa finalidade, essa ferramenta é um dos principais meios

para o desenvolvimento de sites, sendo amplamente adotada por designers e desenvolvedores. Ele afirma:

“Qualquer um que conheça um pouco de WordPress vai saber utilizar tranquilamente o LearnDash, então é bem tranquilo...!”

Por fim, ao ser questionado sobre qual área da empresa possui a maior necessidade de treinamentos, o entrevistado concordou com a GMC e com GRH quanto à Movimentação e Armazenagem (M&A). Essa área impacta diretamente a imagem da organização, e ele acrescentou que muitos clientes, especialmente os mais antigos, têm contato direto com o proprietário, algo que realmente o aborrece muito.

Com a conclusão das entrevistas, que se mostraram extremamente relevantes para a compreensão das demandas da organização e forneceram insumos essenciais para o desenvolvimento dos artefatos, foi possível avançar para a etapa de Análise dos Conteúdos coletados.

4.4. Análise de Conteúdo das Entrevistas

Finalizadas as entrevistas e considerando, também, o que já foi identificado na revisão sistemática da literatura, nas observações e na análise documental, deu-se início à Análise de Conteúdo conforme proposto por Bardin (2011). Nessa etapa, foi possível identificar os artefatos a serem desenvolvidos e as variáveis para a mensuração dos resultados, de acordo com os objetivos estabelecidos no estudo.

No Quadro 27, apresenta-se a categorização das entrevistas com a identificação das variáveis e dos artefatos a serem produzidos, conforme relatado pelos entrevistados e identificado por meio de siglas. Isso é complementado pela transcrição detalhada das evidências, destacando dados e informações relevantes para a pesquisa, bem como a análise dessas evidências com base nos conceitos estabelecidos.

Quadro 27 – Quadro matricial dos temas/variáveis encontrados nas entrevistas.
(Continua)

Tema/Variável	Verbalização
Área mais carente de treinamento dentro da organização	GMC: ...as áreas relacionadas aos pedidos... GRH: ...a área que mais dá problema aqui é o estoque¹ ... CND: ...não tem o que inventar, o que o (dono da empresa) quer é que o estoque pare de errar tanto ...
Produtividade	GMC: ...o projeto vai se justificar e ter sucesso a hora que o (dono da empresa) ver que o desempenho do pessoal do estoque está melhorando¹... GRH: ...temos um custo alto com horas extras e isso é um problema! GOp: ...sabemos que a maioria consegue entregar mais, a maioria dos erros são por falta de atenção mesmo... CND: ...estamos pagando variáveis sem nem ter a certeza de que o colaborador está efetivamente batendo as metas de produtividade...
Taxa de erros operacionais	GMC: ...os erros que acontecem no estoque¹ acabam refletindo em todas as áreas da empresa... GMC: ...os clientes costumam expor os erros nas redes sociais e no reclame aqui... CND: É uma reação em cadeia: RCA's, estoque, marketing, o (dono da empresa) ... Todo mundo fica louco quando um erro acontece, ainda mais se ele pudesse ter sido evitado.

Quadro 27 – Quadro matricial dos temas/variáveis encontrados nas entrevistas.
(Conclusão)

Tema/Variável	Verbalização
Absentéismo	GRH: ...percebemos que um dos principais motivos de atestados era que os EPIs (Equipamento de Proteção Individual) para a câmara fria não estavam “segurando” o suficiente” ... GOp: ...o pessoal simplesmente falta e não dá nenhuma satisfação...! GOp: ...perco muita gente com dor na coluna...! GOp: ...sábado e domingo à noite, é complicado... O cara saiu, “tomou todas” e nem lembra de vir!
Sanções disciplinares	GRH: Para você ter uma ideia, quase todo mês tem duas ou três “justa causa” lá no estoque¹ ... GOp: ...primeiro a gente orienta, coloca alguém mais experiente para ajudar, mas se o “cara” não corresponde, aí vamos para o feedback formal, suspensão e desligamento...

1) Ao se referirem ao setor de Movimentação e Armazenagem (M&A) da organização, os colaboradores costumam utilizar o termo “Estoque”

Fonte: o autor.

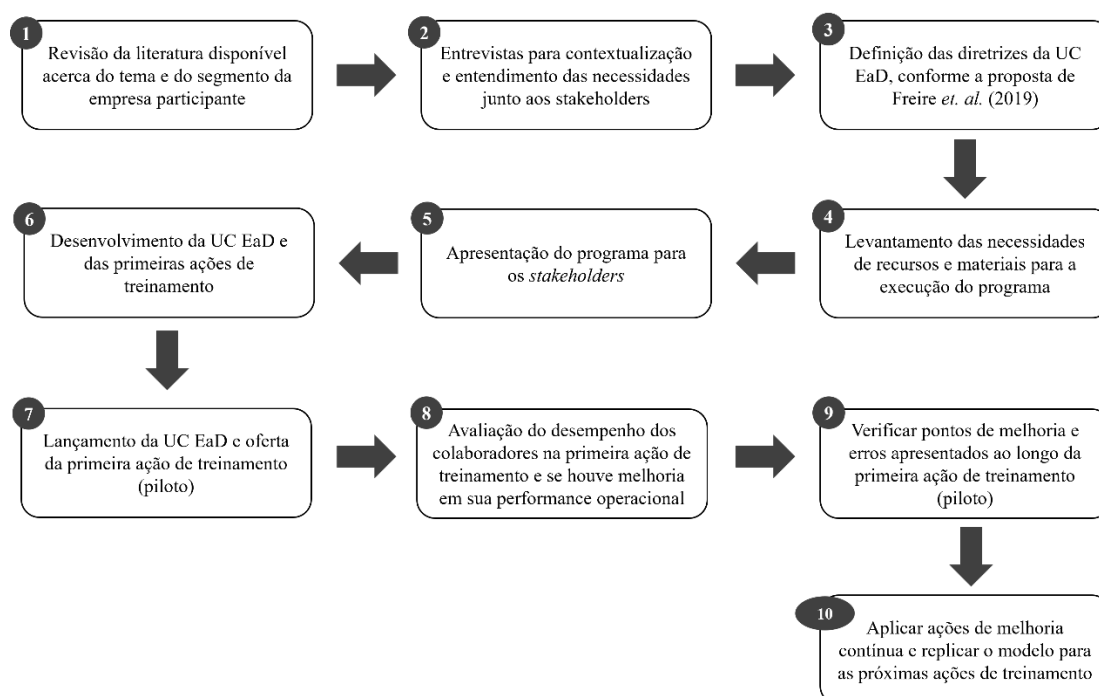
Conforme observado nas entrevistas e no quadro acima, a área de Movimentação e Armazenagem (M&A) mostrou-se como aquela que mais necessita de ações de Treinamento e Desenvolvimento. Portanto, foi definida como a primeira a utilizar a Universidade Corporativa EaD para a capacitação de seus colaboradores. Também foi possível identificar que a preocupação de todos os participantes, alinhada aos anseios do fundador da organização, está diretamente relacionada aos resultados operacionais e aos recursos humanos vinculados ao setor.

Dessa forma, as variáveis adotadas para o presente estudo (apresentadas no Quadro 16) são o percentual de erros operacionais, a rotatividade de pessoal (*turnover*), o absenteísmo e a quantidade de sanções disciplinares aplicadas no período observado.

4.5. Elaboração do protocolo para o desenvolvimento da UC EaD

Após a coleta e tratamento das informações obtidas nas entrevistas e nas observações de campo, juntamente com a análise documental e a construção da fundamentação teórica do presente estudo, deu-se início à construção do protocolo para o desenvolvimento da UC EaD com base no modelo proposto por Freire *et al.* (2016), Freire *et al.* (2017) e Freire *et al.* (2019), que se apoiaram nos trabalhos de Meister (1999) e Eboli (2004). Tal proposta foi sistematizada na Figura 15:

Figura 15 –Proposta de protocolo para o desenvolvimento da UC EaD na empresa participante do estudo.



Fonte: o autor com base em Freire *et al.* (2016), Freire *et al.* (2017) e Freire *et al.* (2019)

A primeira etapa (revisão da literatura) ocorreu durante a construção da fundamentação teórica do presente estudo, servindo como base para a formulação dos questionamentos nas entrevistas semiestruturadas e proporcionando um conhecimento mais aprofundado sobre o tema UC EaD, assim como assuntos correlatos, como Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e Gestão do Conhecimento (GC). Na segunda etapa (entrevistas semiestruturadas), foi possível compreender as principais necessidades da organização em relação a T&D e a visão da empresa (e seu proprietário) para a

construção de uma proposta de valor mais assertiva. Além disso, obteve-se informações sobre as variáveis de interesse para a demonstração dos resultados.

Na terceira etapa, conforme apresentado anteriormente na Figura 1 (Diretrizes da Universidade Corporativa em Rede) proposta por Freire *et al.* (2017), estruturou-se o Quadro 28, no qual é possível verificar a aplicação de todas as diretrizes adaptadas ao contexto da organização participante do estudo.

Quadro 28 – Aplicação das diretrizes do Modelo de Universidade Corporativa em Rede (UCR) na empresa participante do estudo.

Diretriz	Objetivo
Nível de atividades envolvidas	O treinamento e formação operacional, bem como o treinamento, formação e desenvolvimento gerencial e de lideranças executivas.
Foco estratégico do programa	UC Escola, com foco na tarefa - objetivo de melhorar a eficiência do indivíduo.
Foco estratégico da UC	Competência e Desenvolvimento.
Arquétipo da UC	Plataforma <i>e-learning</i> (LMS).
Fatores de UC	Alinhamento e Execução, Desenvolvimento de habilidades para suportar as necessidades de negócio e Aprendizagem e Avaliação de Desempenho.
Abrangência	Generalista, Administrativa e Operacional.
Gestão do Conhecimento	Memória organizacional com foco no conteúdo e no processo. Identificação do Conhecimento Crítico, Processos de GC, Estratégias de TIC, Técnicas de Comunicação, Sistemas de Conhecimento, Governança do Conhecimento - Aprendizagem e Liderança.

Fonte: o autor com base no proposto por Freire *et al.* (2019)

As demais etapas do protocolo proposto serão apresentadas ao longo dos resultados do presente estudo, sendo mencionadas e referenciadas para um melhor entendimento. Após a conclusão da construção da proposta de implantação da UC EaD, a próxima seção abordará o processo de desenvolvimento do programa.

4.6. Desenvolvimento da UC EaD

Nesta seção, serão apresentados os relatos acerca da implementação das etapas de 4 a 7 do protocolo proposto para a implantação da UC EaD, conforme descrito na Figura 15.

4.6.1. *Levantamento de necessidades para a implantação da UC EaD e apresentação do programa para os stakeholders*

Considerando as informações obtidas na primeira etapa (revisão da literatura), especialmente acerca dos modelos de UCs e de LMSs, somadas à entrevista semiestruturada realizada com o CND, entendeu-se que eram necessários os elementos para o início do processo de desenvolvimento apresentados no Apêndice F. Após a apresentação dos itens elencados para a alta gestão e o proprietário da empresa participante do estudo, os recursos foram rapidamente liberados, e pôde-se dar continuidade ao processo efetuando as contratações e aquisições necessárias.

Dada a importância do envolvimento dos stakeholders e da alta gestão nos processos de implantação e gestão, foi proposta uma apresentação do projeto para todos os stakeholders, onde foi demonstrado o protocolo aprovado para a implantação da UC EaD e proposta uma votação para a escolha de seu nome e logomarca. Foi possível notar a boa aceitação por parte dos colaboradores, que se mostraram dispostos a contribuir para o sucesso da iniciativa.

Nesta mesma reunião, foi apresentado o papel do *keyuser*: ponto focal designado por cada setor para repassar as demandas de T&D do setor para a equipe de desenvolvimento e foi dado o prazo de 10 (dez) dias para a indicação de um colaborador responsável por essa função. No entanto, a grande maioria dos gerentes e coordenadores acabou por realizar as indicações no mesmo dia, algo que gerou ainda mais celeridade no processo de implantação.

4.6.2. *Desenvolvimento da UC EaD e das primeiras ações de treinamentos*

Dando continuidade ao seguimento do protocolo de implantação da UC EaD, deu-se início ao processo de desenvolvimento da Universidade Corporativa EaD por meio do LMS LearnDash, apoiado na plataforma WordPress após a disponibilização, aquisição e contratação dos recursos solicitados na seção anterior (conforme o Apêndice F). Além

disso, também se iniciou o processo de produção dos cursos da trilha “Básico em Operações”, voltada para a formação, capacitação e atualização dos colaboradores do setor de Movimentação e Armazenagem (M&A) da empresa participante, visto que esta foi identificada ao longo das entrevistas semiestruturadas e observação de campo como a área mais crítica e carente do atendimento das demandas de T&D.

Para orientar o processo de desenvolvimento da trilha “Básico em Operações”, foi utilizada uma adaptação dos modelos de plano de ensino propostos por Madruga (2021) e Filatro (2019) que apresentou os tópicos abordados, tipo do material didático, competências adquiridas e carga horária prevista. Tal modelo foi disponibilizado no Apêndice G e propôs a utilização de recursos como videoaulas e objetos educacionais interativos produzidos numa ferramenta chamada Genial.ly, sendo validado e aprovado pelo keyuser designado pela área.

Este mesmo colaborador foi responsável por acompanhar o Designer Educacional nas gravações das videoaulas (conforme Figura 16), assegurando que o conteúdo produzido estivesse rigorosamente de acordo com as normas e padrões da função e contribuindo com a sugestão de ênfase em situações com maiores incidências de erros.

Figura 16 – Registro de gravação de videoaula para a trilha “Básico em Operações”.



Fonte: Cedido pela empresa foco do estudo (2023).

Esse acompanhamento também ocorreu com os objetos educacionais interativos, sendo que estes foram utilizados em conteúdos introdutórios e teóricos, como o conhecimento das Boas Práticas na Manipulação de Alimentos (conhecida pela sigla BPMA) e Segurança do Trabalho. Na Figura 17, a seguir, é apresentada uma etapa interativa de um dos treinamentos.

Figura 17 – Registro de gravação de videoaula para a trilha “Básico em Operações”.



Fonte: Cedido pela empresa foco do estudo (2023).

Cabe ressaltar que, ao longo do processo de desenvolvimento da UC EaD, foram realizados testes entre as equipes participantes do projeto para assegurar que todos os pré-requisitos para o bom funcionamento da UC EaD fossem atendidos. Nessas etapas, entendeu-se que seria válido acrescentar alguns cursos já prontos (conhecidos no mercado de Educação Corporativa como "cursos de prateleira") para que todos os colaboradores tivessem ao menos um conteúdo disponível no lançamento da plataforma.

Devido a esse consenso, associado à restrição orçamentária do projeto, foi realizada uma consulta ao departamento jurídico da ENAP (Escola Nacional de Administração Pública) sobre as permissões de uso do curso "Inteligência Emocional", que também é oferecido na modalidade online em sua Universidade Corporativa, aberto ao público e tem seus recursos disponíveis para download. Essa consulta foi formalmente autorizada, desde que fosse feita a devida referência aos autores e à própria instituição. Tal registro é apresentado na Figura 18.

Figura 18 –Anuência da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) para utilização de seus cursos na UC EaD

Resposta do grupo solucionador:
Olá

A Escola Virtual presta diversos serviços aos órgãos e servidores públicos, você pode conhecer um pouco mais da ENAP no link <https://enap.gov.br/pt/servicos/escola-virtual-de-governo?view=premium&layout=premium>

As instituições exercem o papel de conteudistas, dotadas de legitimidade técnica em assuntos específicos de sua competência. Essas instituições são responsáveis pela produção de cursos e costumam ter interesse nos serviços de hospedagem fornecidos pela EV.G. Os custos de desenvolvimento dos cursos ficam a cargo dessas instituições, que podem executar diretamente os recursos ou efetuar repasse para terceiros.

Você pode conhecer mais sobre a adesão a Escola Virtual no seguinte link

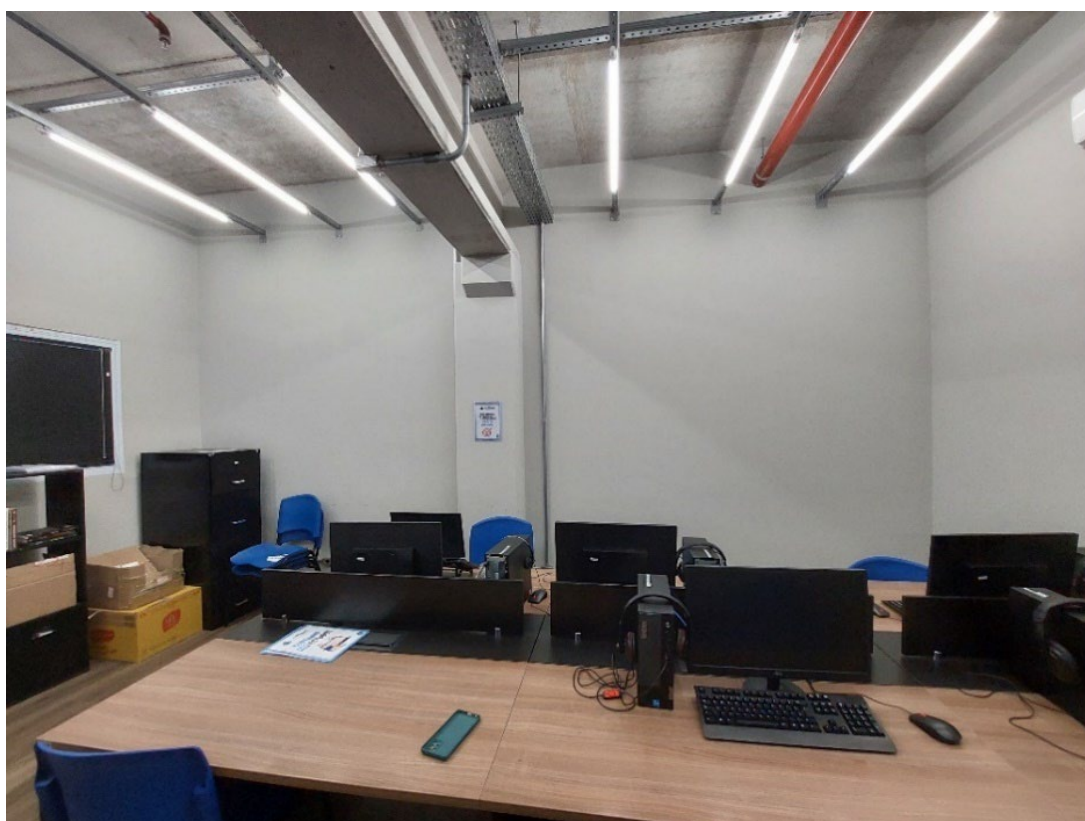
<https://enap.gov.br/pt/servicos/escola-virtual-de-governo/adesao>

Os materiais disponibilizados na plataforma da EV.G podem ser utilizados em apresentações, desde que não explore o nosso material de forma onerosa e cite a fonte da informação, observando ainda os ditames da Lei de Direitos Autorais - LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998.

Fonte: Cedido pela empresa foco do estudo (2023).

Ao longo do processo de desenvolvimento da UC EaD, também foi disponibilizado e preparado um espaço para que os colaboradores pudessem realizar os treinamentos disponibilizados. Denominada de "Sala da EaD", o espaço ofereceu toda a infraestrutura necessária, contando com 6 computadores completos, mesa de estudo, cadeiras, espaço para biblioteca física e ar-condicionado, conforme registro apresentado na Figura 19.

Figura 19 – Sala da EaD na empresa participante.

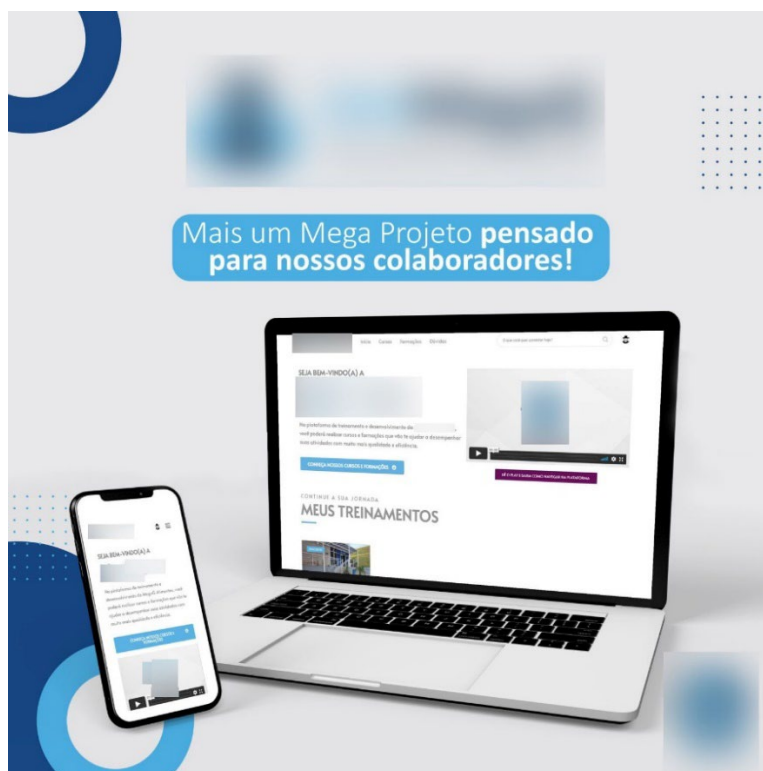


Fonte: Cedido pela empresa foco do estudo (2023).

4.6.3. *Lançamento da UC EaD e da primeira trilha de aprendizagem (piloto)*

Em agosto de 2022, ocorreu o lançamento e a disponibilização da UC EaD para todos os colaboradores. A comunicação foi realizada por meio de ações de endomarketing, utilizando e-mails na rede interna (intranet), postagens nas redes sociais da empresa estudada (apresentadas na Figura 20) e cartazes dispostos em murais espalhados pelas dependências das três unidades da organização que estavam ativas no momento (a de Vargem Grande Paulista-SP e outras duas na cidade de São Paulo-SP).

Figura 20 – Divulgação de lançamento da UC EaD na organização estudada.



Fonte: Cedida pela empresa foco do estudo.e adaptada pelo autor para preservar sua identidade.

Para isso, foi necessário realizar um processo de cadastro e fornecimento das credenciais de acesso a todos os colaboradores, além da separação em equipes, conforme o setor de atuação, utilizando um recurso nativo da plataforma LMS. Isso garantiu que cada usuário tivesse acesso somente aos treinamentos relacionados ao seu perfil. No momento do lançamento, foram disponibilizadas as trilhas formativas (conjuntos de cursos) apresentadas no Quadro 29, a saber:

Quadro 29 – Trilhas disponibilizadas no lançamento da UC EaD.

Trilha	Origem	Público-alvo
Básico em Operações (Piloto)	Produção interna	Setor de Movimentação e Armazenagem (M&A)
Inteligência Emocional	ENAP	Todos os colaboradores
Gestão de Projetos	ENAP	Todos os colaboradores

Fonte: o autor

A partir deste momento, iniciou-se a etapa de coleta, análise e mensuração do desempenho dos colaboradores do Setor de Movimentação e Armazenagem (M&A) nas ações de treinamento, marcando o início da correlação com sua performance profissional, conforme a etapa 8 do protocolo de implantação apresentado anteriormente (Figura 15).

4.7. Avaliação dos resultados

Nesta seção, conforme descrito nos procedimentos para a parte quantitativa do presente estudo, serão apresentados os resultados obtidos por meio do recebimento de relatórios fornecidos pela empresa participante do estudo acerca do desempenho dos colaboradores do setor M&A na trilha “Básico em Operações”, fornecida pela UC EaD, e também da sua performance no setor de trabalho.

Cabe ressaltar que tal monitoramento foi realizado desde agosto de 2022, data do lançamento do programa, até meados de agosto de 2023, quando será realizada a finalização e apresentação dos resultados do presente estudo.

4.7.1. *Análise de desempenho dos colaboradores na UC EaD*

Ao longo de 12 (doze) meses a partir do lançamento da UC EaD, foi realizado o acompanhamento da participação e do desempenho dos colaboradores do setor de Movimentação e Armazenagem (M&A) na trilha “Básico em Operações”, bem como da sua performance prática. Para tal, conforme apresentado na Figura 11 da apresentação da metodologia quantitativa, foi feita a análise documental de relatórios fornecidos pelo próprio LMS da UC EaD e também aqueles fornecidos pelo referido setor.

Para facilitar a visualização dos resultados e identificação das variáveis do presente estudo, foi utilizado o *software* Power BI da empresa Microsoft (conforme a Figura 21), onde é possível ter os resultados num todo, ou especificamente de um colaborador. Tal ferramenta também foi de fundamental importância para a contextualização dos resultados com os objetivos propostos da pesquisa.

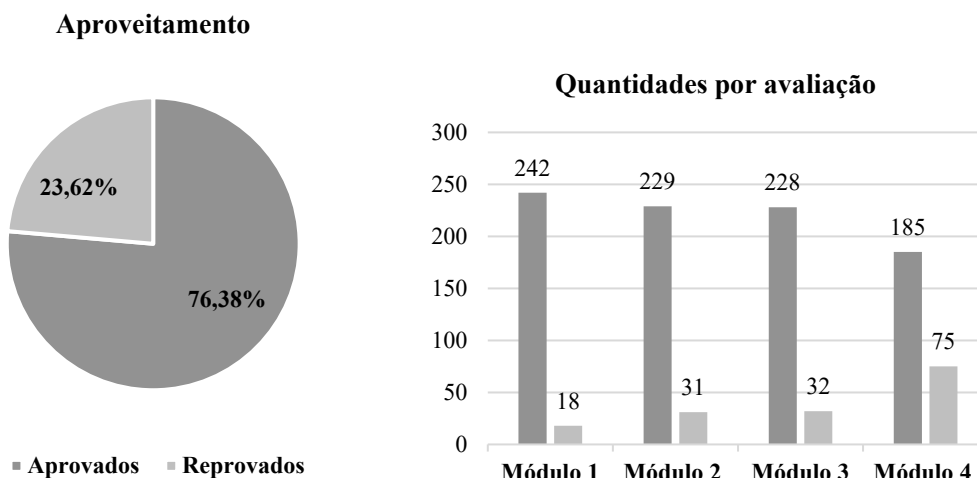
Figura 21 – *Dashboard da UC EaD, desenvolvido com o software Power BI.*



Fonte: Cedido pela empresa foco do estudo.

No que tange ao desempenho dos colaboradores ao longo da trilha, identificou-se uma aderência (participação) de 62% dos colaboradores (260 participantes) e aprovação nas avaliações de aproximadamente 76,4%, conforme apresentado nos Gráficos 2 e 3. Percebeu-se também que a maioria das reprovações ocorreu no último módulo (variáveis da operação), visto que envolve um certo conhecimento de cálculos, algo que confundiu a maioria dos participantes.

Gráficos 2 e 3 – % de aproveitamento e quantitativo de aprovações dos participantes da trilha “Básico em Operações” na UC EaD da empresa participante.

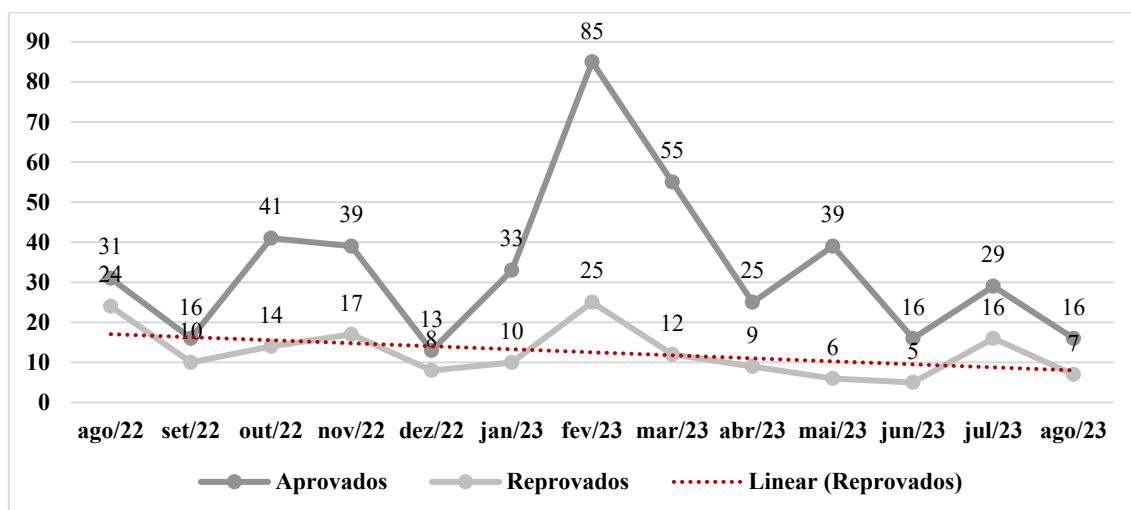


Fonte: o autor com base nos relatórios fornecidos pela empresa participante.

Cabe ressaltar que, conforme o modelo de avaliação proposto para a trilha, o participante possui 3 (três) tentativas em cada avaliação, logo, ele pode ser reprovado na primeira ou segunda e passar na terceira. Todas as tentativas foram computadas e analisadas para que fosse possível ter uma visão dos fatores como o nível de dificuldade de cada etapa.

Ao ampliar a visualização para uma série histórica mensal (de agosto de 2022 a agosto de 2023), é possível identificar um índice de reprovação que variou proporcionalmente ao número de participantes. Tal resultado é apresentado no Gráfico 4, a seguir:

Gráfico 4 – Série histórica mensal dos aprovados na trilha “Básico em Operações” da UC EaD da empresa participante.



Fonte: o autor com base nos relatórios fornecidos pela empresa participante.

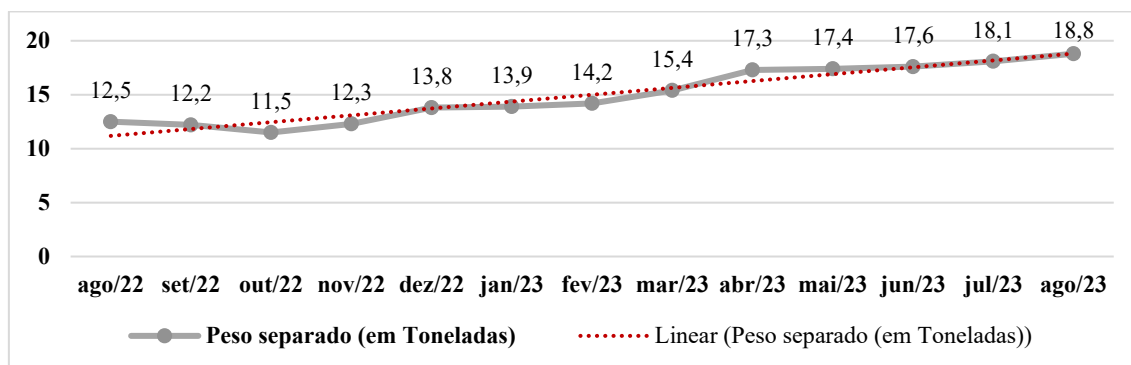
Outro ponto que deve ser destacado é que, a partir do acompanhamento ativo desses indicadores, foram tomadas iniciativas proativas com vistas à melhoria dos resultados, como a solicitação de um reforço presencial para os reprovados antes de uma nova tentativa. Tais atitudes justificam a queda das reprovações a partir de fevereiro de 2023.

4.7.2. Análise de desempenho dos colaboradores no setor de trabalho

Assim como a análise do desempenho dos colaboradores do M&A na UC EaD, também foi feito o acompanhamento por 12 meses da performance dos profissionais em

seu setor de trabalho, sendo possível identificar, no Gráfico 5, um crescimento exponencial após o início do programa.

Gráfico 5 – Acompanhamento da produtividade dos colaboradores do M&A no período de 12 meses.

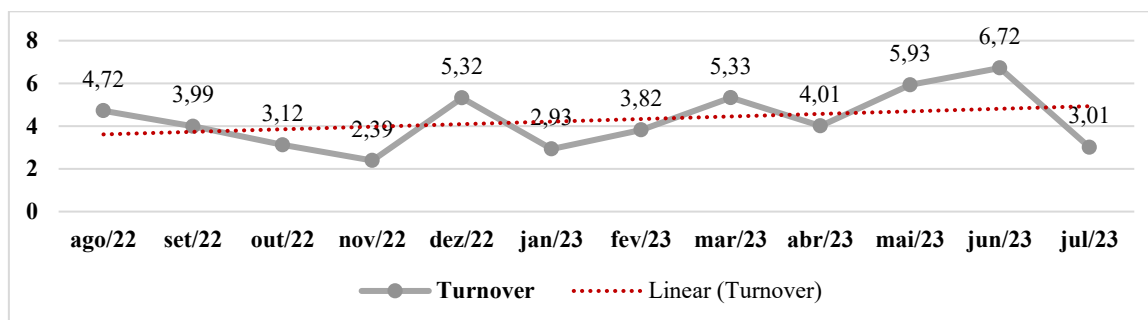


Fonte: o autor com base nos relatórios fornecidos pela empresa participante.

Na empresa participante do estudo, a produtividade é medida pelo peso separado, sendo que cada quilograma representa 1 (um ponto). Também é importante ressaltar que houve o aumento do efetivo e, conforme mencionado pelo gerente do setor nas entrevistas semiestruturadas, há um grande turnover na área, algo que também pode ser visto como positivo em relação à UC EaD, uma vez que todos os novos colaboradores passaram pelo processo de treinamento antes de iniciar as suas funções.

Quanto ao *turnover*, houve oscilação entre quedas e altas no período analisado, algo que, numa primeira análise, poderia depor contra a efetividade da UC EaD. Entretanto, com uma maior investigação das causas do resultado, identificou-se que no período houve uma transição com a retirada dos prestadores de serviço terceirizados no setor de M&A. Os resultados são demonstrados no Gráfico 6.

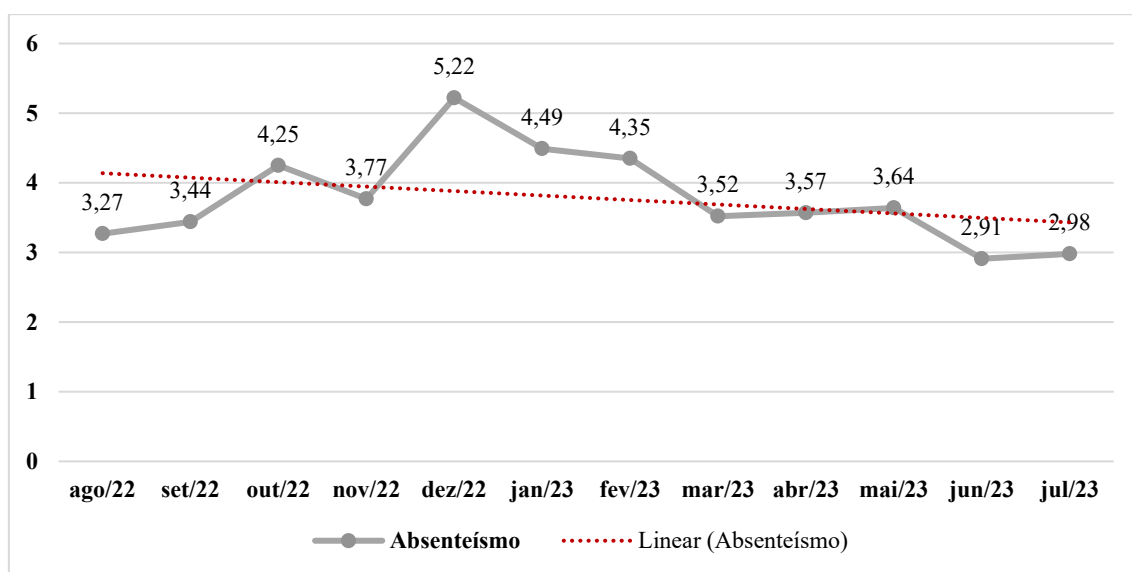
Gráfico 6 – % do Turnover no setor M&A da organização participante.



Fonte: o autor com base nos relatórios fornecidos pela empresa participante.

Já no que se refere ao absenteísmo, notou-se um leve crescimento inicial, atribuído à qualidade insuficiente dos EPIs (Equipamentos de Proteção Individual) utilizados nas regiões de armazenagem de itens refrigerados e congelados, algo que aumentou consideravelmente os afastamentos por faltas e atestados médicos. Após a troca deste material, associado às ações de treinamento que focaram na correta utilização de tais equipamentos, além de orientações quanto à ergonomia e segurança do trabalho, mostrou-se uma tendência de queda, conforme o Gráfico 7.

Gráfico 7 – % do absenteísmo no setor M&A da organização participante.



Fonte: o autor com base nos relatórios fornecidos pela empresa participante.

4.8. Análise de métodos mistos (quali-quantitativo)

A última etapa do presente estudo visa realizar a comparação entre os resultados obtidos nas etapas qualitativas (entrevistas, observações e análises documentais) com os indicadores apresentados na etapa quantitativa (análise dos relatórios de desempenho nos treinamentos da UC EaD e nas atividades no setor de trabalho).

De modo geral, todos os entrevistados concordaram que o setor de Movimentação e Armazenagem (M&A) é um dos pontos mais sensíveis da organização, seja pelo perfil de seus colaboradores, complexidade em se obter mão-de-obra e baixa qualificação. As entrevistas também demonstraram que, mesmo com relativo amparo teórico, as decisões estratégicas tendem a passar pelo perfil do fundador da empresa, algo que tende a ser comum em empresas familiares como a participante deste trabalho.

Todos concordaram que o bom desempenho do setor afeta diretamente os resultados da organização, logo, qualificar e capacitar os recursos humanos se faz algo fundamental para o alcance dos objetivos estratégicos da organização, e a UC EaD se apresentou como uma solução de rápida implantação e adequada às necessidades do momento. Para tal, seria necessário demonstrar sua viabilidade através dos indicadores mais sensíveis.

Todavia, é importante ressaltar que não podem ser considerados como uma "bala de prata" que irá solucionar todos os problemas relacionados aos Recursos Humanos da organização. A performance individual dos colaboradores também foi bastante mencionada nas entrevistas e, ao se realizar o comparativo da série histórica, percebeu-se mais uma vez que a UC EaD não pode ser utilizada como única e suficiente ferramenta de qualificação profissional, mas que, se aliada a outras iniciativas, pode contribuir para resultados bastante satisfatórios.

No caso analisado, todos os novos colaboradores fizeram a trilha antes de iniciar as suas atividades no setor e, ainda assim, puderam contar com o apoio de colegas mais experientes na sua primeira semana de trabalho para sanar dúvidas e detalhar procedimentos práticos.

Portanto, considerando a complementaridade para a adoção da pesquisa "quali-quantitativa", percebe-se que a análise quantitativa testifica o atendimento das necessidades propostas na análise qualitativa, e ambas convergem para indicação de que a UC EaD pode ser considerada como um (e não como o) meio eficiente e eficaz para a capacitação de recursos humanos para o setor atacadista.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção, apresentaremos os resultados do presente trabalho, fazendo um paralelo entre o projeto desenvolvido e o alcance dos objetivos específicos, assim como discutiremos os principais facilitadores, ofensores e proposições para a continuidade do estudo.

5.1. Resultados

A dissertação teve como objetivo central mapear o processo de desenvolvimento e implantação de uma UC EaD em uma organização do setor atacadista, identificando fatores facilitadores e restritivos. As entrevistas semiestruturadas com gestores proporcionaram uma visão holística da organização, sendo essenciais para o desenvolvimento e comparação com a etapa quantitativa.

Para mapear as etapas, os fatores críticos de sucesso e obter conhecimento das boas práticas para a consolidação de uma UC EaD, o trabalho realizado no desenvolvimento do referencial teórico foi fundamental. Após uma extensa pesquisa na literatura científica nacional e internacional, encontraram-se os insumos necessários para uma abordagem que considerasse aspectos fundamentais relacionados à metodologia (como Andragogia, Heutagogia e Gestão do Conhecimento, por exemplo), tecnologia (abordada especialmente nas seções "Educação a Distância" e "Learning Management System - LMS") e desafios relacionados à capacitação dos recursos humanos no setor analisado.

A compreensão da dinâmica do setor atacadista, bem como suas principais dificuldades e vantagens competitivas, também foi complementada por meio de entrevistas semiestruturadas, observações de campo e análises documentais. Essa complementaridade entre o aprofundamento teórico e prático revelou a importância da capacitação de recursos humanos, dada a constante demanda para tal finalidade, especialmente devido à baixa escolaridade e alta rotatividade (turnover) de trabalhadores, principalmente nas áreas operacionais. Todo esse contexto foi fundamental para a criação de um protocolo para o desenvolvimento de uma UC EaD no setor atacadista, alinhando os principais modelos de UC apresentados pela literatura com o conhecimento e atendimento de necessidades específicas do setor. Essa abordagem mostrou-se mais assertiva quando efetivamente implementada. O acompanhamento dos resultados ao longo de 12 meses desde o lançamento foi crucial para demonstrar tanto a efetividade e

contribuição nos indicadores acompanhados (e priorizados) pela organização quanto o entendimento de que essa iniciativa não pode ser considerada "o meio", mas sim "um dos meios" para atender as demandas de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos em diversos tipos de organização.

Considerando que a metodologia foi aplicada seguindo todos os protocolos propostos, considera-se que foi alcançado êxito no alcance dos objetivos por meio de um estudo prático e aplicado, conforme desejado por este programa de mestrado profissional. Além disso, houve contribuições duradouras para a empresa participante, já que a UC EaD se consolidou como o principal meio de capacitação e qualificação dos colaboradores. Também proporcionou contribuições para a sociedade, uma vez que foi proposto um protocolo de implementação replicável em projetos. Logo, a UC EaD mostrou-se como uma importante aliada para a capacitação do capital humano e, consequentemente, o incremento da vantagem competitiva dos operadores do segmento.

5.2. Discussões

O fato de o presente estudo não se limitar apenas a propor um protocolo, mas também acompanhar sua implementação por parte da organização e apresentar a análise dos resultados, contribuiu para evidenciar resultados positivos da UC EaD não apenas ao final do período de observação, visto que foram tomadas ações corretivas assim que indicadores indesejados surgiram. Portanto, se, por um lado, foi possível contar com o próprio interesse da empresa na iniciativa, também foi possível compreender sua interligação com fatores como a qualidade insuficiente dos Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) ou mudanças nas estratégias organizacionais, como a exclusão dos prestadores de serviço terceirizados, que impactou diretamente na taxa de turnover analisada.

Notou-se como ofensores para o presente estudo o desligamento do Gerente de Operações (GOp) ao final da etapa de verificação dos resultados e a relativa dificuldade na reunião dos membros da equipe multidisciplinar devido à rotina dinâmica da organização. Além disso, mudanças informais nos procedimentos apresentados na trilha de aprendizagem foram implementadas sem solicitação de alteração formal, o que implica o risco de materiais defasados, caso não haja uma atitude proativa dos responsáveis pela UC EaD. Também é relevante ressaltar a importância da integração entre os diversos setores envolvidos (aqui chamado de equipe multidisciplinar), uma vez que todos contribuíram fundamentalmente para o êxito da iniciativa.

Considerando o contexto do agronegócio, é fundamental destacar o setor atacadista como um parceiro estratégico. Conforme abordado na seção 2.3 do presente estudo, o crescimento acelerado no atendimento de suas demandas impacta diretamente todos os envolvidos na cadeia de suprimentos, evidenciando eventos como o efeito chicote ou *bullwhip effect*. Assim, uma maior eficiência operacional implica diretamente no aumento da demanda para os produtores e a indústria, gerando benefícios para todos os elos envolvidos.

Quanto a futuros trabalhos e discussões, sugere-se a utilização e adaptação do protocolo proposto em outros segmentos de organizações, bem como seu aprimoramento, dada a constante evolução e surgimento de inovações tecnológicas. Além disso, seria válido aprofundar questões relacionadas ao desenvolvimento e produção de recursos de aprendizagem, como a utilização de jogos de empresa e simuladores, explorar metodologias de aprendizagem, como a gamificação, e buscar formas de possibilitar uma maior integração entre universidades acadêmicas e corporativas.

REFERÊNCIAS

ABAD – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ATACADISTAS E DISTRIBUIDORES DE PRODUTOS INDUSTRIALIZADOS. **Ranking ABAD/Nielsen IQ 2022**. São Paulo. 2021. Disponível em: <https://distribuicao.abad.com.br/wp-content/uploads/2022/05/DISTRIBUIÇÃO-331_online-corrigida.pdf>. Acesso em 15 de jan. 2023

ABED – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA. **Censo ead.br 2008/2009**: relatório analítico da aprendizagem a distância no Brasil. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009. Disponível em: <https://www.abed.org.br/censoead/CensoEadBr0809_portugues.pdf>. Acesso em 14 de jan. 2023

_____. **Censo ead.br 2020**: relatório analítico da aprendizagem a distância no Brasil. Curitiba: Intersaberes, 2022. Disponível em: <https://abed.org.br/arquivos/CENSO_EAD_2020_PORTUGUES.pdf>. Acesso em 14 de jan. 2023

ABTD – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO. **Pesquisa panorama do treinamento no Brasil**: Indicadores de mercado para a gestão do T&D. São Paulo. 2022. Disponível em: <<https://conecta.abtd.com.br/pesquisa-panorama-do-treinamento>>. Acesso em 14 de jan. 2023

AIRES, R. W. A.; MOREIRA, F. K.; FREIRE, P. S. Indústria 4.0: Competências requeridas aos profissionais da quarta revolução industrial. **Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – ciki**, [S. l.], v. 1, n. 1, 2017. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/314>. Acesso em: 15 ago. 2023.

ALLEN, M.; *The corporate university handbook: Designing, managing, and growing a successful program*. Amacom Books, 2002.

_____. *Talent Management and Corporate Universities*. **Graziadio Business Review**, v. 17, n. 1, 2014.

ALVES, L. Educação a distância: conceitos e história no Brasil e no mundo. **Revista Brasileira de Aprendizagem Aberta e a Distância**, v. 10, p. 83-92, 2011. Disponível em: <http://www.abed.org.br/revistacientifica/Revista_PDF_Doc/2011/Artigo_07.pdf>. Acesso em: 22 jan. 2023.

ANDERSEN, M.; LICHTENBERGEN, B. *The corporate university landscape in Germany*. **Journal of Workplace Learning**, Bradford, v.19, n.2, p.109-23, 2007.

ALVES, L. Educação a distância: conceitos e história no Brasil e no mundo. **Revista Brasileira de Aprendizagem Aberta e a Distância**, v. 10, p. 83-92, 2011. Disponível em: <http://www.abed.org.br/revistacientifica/Revista_PDF_Doc/2011/Artigo_07.pdf>. Acesso em: 22 jan. 2023.

ARAÚJO, J. A. O.; DOMINGOS, M. L. 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. DOI: 10.5380/atoz.v9i1.69660 Acesso em: 23 ago. 2023.

ARNOLDI, M. A. G. C.; ROSA, M. V. F. P. C. **A entrevista na pesquisa qualitativa - mecanismos para validação dos resultados**. São Paulo: Grupo Autêntica, 2007.

BLASCHKE, L. M. Heutagogy and lifelong learning: A review of heutagogical practice and self-determined learning. **The International Review of Research in Open and Distributed Learning**, [S. l.], v. 13, n. 1, p. 56–71, 2012. DOI: 10.19173/irrodl.v13i1.1076. Disponível em: <<https://www.irrodl.org/index.php/irrodl/article/view/1076>>. Acesso em: 12 ago. 2023

BLASS, E. *The rise and rise of the corporate university*. **Journal of European industrial training**, v. 29, n. 1, p. 58-74, 2005.

BOHLANDER, G. W.; NORRIS, S. S.; SNELL, S. A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo Cengage Learning Brasil, 2020.

BRAGAGNOLO, T. **A importância da Educação Corporativa no setor público: um estudo de caso sobre a implementação da escola corporativa da Unicamp**. 2018. 36 f. Monografia (Especialização) - Curso de Especialização em Gestão Pública, Universidade Federal de São João del Rei, Votorantim, 2018. Cap. 5. Disponível em: <<http://dspace.nead.ufsj.edu.br/trabalhospublicos/handle/123456789/276?show=full>>. Acesso em: 12 ago. 2023.

BRANCO, A. R. O perfil das Universidades Corporativas no Brasil. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 7, n. 4, p. 99–120, 2006.

BRANDÃO, G. R. Gestão de pessoas e as universidades corporativas: dois lados da mesma moeda? **RAE**, v. 46, n. 2, p. 22–33, 2006.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação** – Lei n. 9.394 de 20 de dezembro de 1996.

CALSAVARA, A. R. Atacarejo: estratégia planejada ou mera coincidência? **Administração de Empresas em Revista**, [S.l.], v. 1, n. 4, p. 47-64, dez. 2011. ISSN 2316-7548. Disponível em:

<<https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/72/47>>. Acesso em: 16 dez. 2023.

CARASKI, T. H. **Unificação de agroindústrias do setor sucroenergético: um estudo do valor da empresa**. 2022. 141 f. Dissertação (Mestrado) - Mestrado Profissional em Administração, Departamento de Economia, Administração e Educação, Universidade Estadual "Júlio de Mesquita Filho", Jaboticabal, 2022. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/search?spc.page=1&query=caraski>. Acesso em: 12 jul. 2023.

CASTRO, F. C. de. Marcos históricos da EaD no Brasil e os novos paradigmas da prática educativa. **Educação a Distância**, v. 5, n. 2, p.43-54, 2015

CARVALHO, F. C. A.; **Gestão do conhecimento**. Curso de férias ESPM. São Paulo, 2008.

CERIGATTO, M. P. *et al.* **Introdução ao EAD**. São Paulo: Sagah Educação S.A, 2018.

CHEN, Y.; XU, Y.; ZHAI, Q. Networking of corporate universities in knowledge management: evidence from china. **Management Decision**, [S.L.], v. 60, n. 11, p. 3147-3164, 24 mar. 2022. Emerald. <<http://dx.doi.org/10.1108/md-05-2021-0679>>.

CNI – CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Sondagem Especial: Falta de trabalhador qualificado**. Ed. 76, 2020. Disponível em: <https://static.portaldaindustria.com.br/media/filer_public/53/fc/53fc7968-f778-4153-a771-6305d46edaab/sondespecial_faltadetrabalhadorqualificado.pdf>. Acesso em 14 de jan. 2023

CONTE, A. C. C.; RAMOS, F.; JANUÁRIO, S. S. 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.

CRUZ, A. G. *et al.* **Treinamento e desenvolvimento ou universidade corporativa: qual é o melhor modelo para o Inmetro?** In: CONGRESSO NACIONAL DE INOVAÇÃO, TRABALHO E EDUCAÇÃO CORPORATIVA, 2010, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 2010.

DAVEMPORT, T.; **Ecologia da informação: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

DEL SENT, E. L.; **Avaliação do currículo do curso de Ciências Contábeis de uma Instituição de Ensino Superior Federal sob as perspectivas Andragógica e Heutagógica**. 2023. 146 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em

Contabilidade, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, 2023. Disponível em: <https://tede.unioeste.br/bitstream/tede/6730/5/Edegar_Del%20Sent.2023.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2023.

DORNELLAS, C. L. *et al.*; Análise Descritiva dos Dados do Repositório do WordPress. **ANALECTA** - Centro Universitário Academia, v. 8, n. 1, 2023.

EBOLI, M.; Universidade corporativa: ameaça ou oportunidade para as escolas tradicionais de administração. **RAUSP - Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 4, p. 56-64, 1999.

_____. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: Fleury, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**. 8ª ed. São Paulo: Gente, 2002.

_____. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.

ELIAS, S. M. **Ciência de dados empregada no comércio atacadista**. 2022. 40 f. TCC (Graduação) - Curso de Bacharel em Engenharia de Computação, Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2022. Cap. 2. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/6273>. Acesso em: 14 ago. 2022.

FILATRO, A. C. *et al.*; **Design instrucional 4.0**. São Paulo: Editora Saraiva, 2019.

FRANZIN, L.; LOPES, M. M. Andragogia: a educação do adulto. **Revista Científica On-Line: Tecnologia, Gestão e Humanismo**, Guaratinguetá, v. 9, n. 2, p. 69-83, 12 dez. 2009. Disponível em: <<http://www.fatecguaratingueta.edu.br/revista/index.php/RCO-TGH/article/view/277>>. Acesso em: 25 jul. 2023.

FREIRE, P. S. *et al.*; Processo de implantação da Universidade Corporativa em Rede (UCR). **Espacios**; Caracas, v. 37, n. 23. 2016.

FREIRE, P. S.; SILVA, T. C.; SOUZA, J. A. Gestão do Conhecimento para aceleração da curva da aprendizagem: um relato do plano de melhoria do processo de integração em uma das maiores organizações de software brasileiras. Coleção UCR – **Universidade Corporativa em Rede**. Volume 3. [s.l.] EDITORA CRV, 2019.

GALLI, L. C. L. A. *et al.* *Educación corporativa: análisis del índice de contribuciones y desarrollo de competencias organizacionales*. **Revista Escuela de Administración de Negocios**, [S.L.], n. 87, p. 43-57, 15 dez. 2019. Universidad EAN. <<http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2443>>.

- GARA, E. B. *et. al.* **Ambiente Virtual de Aprendizagem** - Conceitos, Normas, Procedimentos e Práticas Pedagógicas no Ensino à Distância. São Paulo: Editora Saraiva, 2014.
- GOUVÊA, G.; C. I. OLIVEIRA. **Educação a distância na formação de professores: viabilidades, potencialidades e limites**. 4. ed. Rio de Janeiro: Vieira e Lent, 2006.
- HAAS, C. M.; LOUBACK, R. D. O. Universidade Corporativa: Espaço Diferenciado de Aprendizagem no Trabalho. **Pensamento & Realidade**, 11(23), 95-111, 2008
- HASE, S.; KNEYON, C. *From andragogy to heutagogy*. Ultibase Articles, 2000.
- KNOWLES, M. S., HOLTON III, E. F., SWANSON, R. A. (2009). Aprendizagem de resultados: uma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa. In **Aprendizagem de resultados: uma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa** (pp. 388-388).
- LINDEMAN, E.; *The Meaning of Adult Education*. 1. ed. Nova Iorque: New Republic, inc. 1926.
- MADRUGA, R.; **Treinamento e desenvolvimento de competências e implementação da educação corporativa**. 1 ed. São Paulo, Editora Saraiva, 2020.
- MARQUES, Robson Oliveira; GOMES, Aline Vasconcelos. Análise de indicadores de capital intelectual: estudo de caso em uma empresa atacadista. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 69-90, 2011. Trimestral. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=534654447006>. Acesso em: 15 ago. 2023.
- MEISTER, J. *Corporate quality universities: lessons in building a world-class work force*. New York: McGraw-Hill, 1998
- _____. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999
- MORAN, J. M. **O que é educação a distância**. 2002. Disponível em: <http://www2.eca.usp.br/moran/wp-content/uploads/2013/12/dist.pdf>. Acesso em: 22 jan. 2023.
- MORIN, L.; RENAUD, S. *Participation in corporate university training: Its effect on individual job performance*. **Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration**, v. 21, n. 4, p. 295–306, 2009.

MUNHOZ, A. S.; **ABP - Aprendizagem Baseada em Problemas**: ferramenta de apoio ao docente no processo de ensino e aprendizagem. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2016.

NICHOLLS, J. *Inside Crotonville: GE's Corporate Vault Unlocked* | GE News. 29 out. 2017. Disponível em: <<https://www.ge.com/news/reports/inside-crotonville-ges-corporate-vault-unlocked>>. Acesso em: 18 ago. 2023.

NOE, R. A. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas**: teoria e prática. 6. ed. Porto Alegre: Amgh, 2015. Tradução: Amanda Alice Weber Schmitt.

NOGUEIRA, S. M.; A andragogia: que contributos para a prática educativa? **Revista Linhas**, Florianópolis, v. 5, n. 2, 2007. Disponível em: <<https://revistas.udesc.br/index.php/linhas/article/view/1226>>. Acesso em: 13 ago. 2023.

NUNES, I. H.; **Requisitos para transformar um centro de treinamento em uma universidade corporativa**. 2005. 120 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

OLIVEIRA, Nilce Leite. **Universidade Corporativa**: o que motiva sua implantação? 2009. 35 f. Monografia (Graduação) - Curso de Administração, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2009. Cap. 2. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/235/10082>. Acesso em: 14 ago. 2023.

ORIBE, C. Y. **Capital humano**: desenvolvendo planos de treinamento realmente eficazes. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2022.

RADEMAKERS, M. *Corporate Universities: Driving force of knowledge innovation. The Journal of Workplace Learning*, v. 17, n. 1 e 2, p. 130 – 136, 2005a.

_____. *The Corporate University: riding the third wave. Development and Learning in Organizations*, v. 19, n. 6, p. 16 – 18, 2005b.

RODRIGUES NETO, J. B. **Uso de ambiente virtual de aprendizagem no aperfeiçoamento**: um estudo de caso. 2022. 52 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologias Emergentes em Educação) - Must University, Florida (USA), 2022.

RODRIGUES, J. N.; ANJOS, M. A. D. Análise e implantação de Educação Corporativa em uma loja de materiais para construção. **Gestão Tecnologia e Ciências - Getec**, Monte Carmelo, v. 10, n. 34, p. 79-90, 17 nov. 2021. Mensal. Disponível em: <<https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/2604>>. Acesso em: 19 ago. 2023.

Plataforma T&D (LMS e TMS) - MicroPower Performa. Disponível em: <<https://micropowerglobal.com/performa/>>. Acesso em: 26 jul. 2023.

Qulture.Rocks. Disponível em: <<https://www.qulture.rocks>>. Acesso em: 26 jul. 2023.

SANTOS, F. S. C. **Ferramenta de suporte à avaliação de performance e tomada de decisão no processo de ensino-aprendizagem de EAD.** 2023. 114 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciência da Informação, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2023. Cap. 1. Disponível em: <<https://repositorio.unesp.br/handle/11449/243071>>. Acesso em: 12 ago. 2023.

SENGE, P. R. **A quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende.** São Paulo: Best Seller. 2012.

SILVA, T. C.; FREIRE, P. de S. Universidade corporativa em rede: diretrizes que devem ser gerenciadas para a implantação do modelo. *Espacios*; Caracas, v. 38, n. 10, 2017.

SOUZA, A. C. S.; **Uso da Plataforma Google Classroom como ferramenta de apoio ao processo de ensino e aprendizagem:** relato de aplicação no ensino médio. 2016. 27 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciência da Computação, Centro de Ciências Aplicadas e Educação, Universidade Federal da Paraíba, Rio Tinto, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/3315>>. Acesso em: 26 jul. 2023.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento.** Porto Alegre: Grupo A, 2008.

_____. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** 20.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

TERRA, J. C. C. Reflexões sobre a gestão do conhecimento no Brasil. Porto Alegre: UFRGS: **Produto e Produção**, v. 8, n. 2. p. 5-9, jun. 2005.

VALENTIM, M. L. P *et. al*;. O processo de inteligência competitiva em organizações. **DataGramaZero**, v. 4, n. 3, 2003. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/5453>>. Acesso em: 28 jan. 2023.

VERGARA, S. C.; RAMOS, D. R. M. Motivos para a Criação de Universidades Corporativas - Estudo de Casos. **Ram. Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 79-98, dez. 2002. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712002/administracao.v3n2p79-98>. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ram/a/hHqWFqs8MhhgJxxf5JJSZkz>>. Acesso em: 12 ago. 2023.

VIEIRA, F. H. A.; FRANCISCO, A. C. Etapas da implementação da educação corporativa e seus impactos em empresas brasileiras: um estudo multicaso. *Production*, v. 22, n. 2, p. 296–308, 2012.

WANDERLEY, L. E. W. **O que é universidade**. Brasiliense, 2017.

APÊNDICE A: MODELO DA CARTA CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA

São Paulo, (dia) de (mês) de 2022.

Prezado Sr(a) (nome do convidado)

Meu nome é Henrique Borges de Jesus Minetto, sou pesquisador da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP, campus de Jaboticabal e discente do Programa de Pós-Graduação em Administração (Mestrado Profissional) onde, atualmente, desenvolvo uma pesquisa relacionada a implantação da Universidade Corporativa EaD como meio de capacitação de recursos humanos nas organizações sob orientação da Prof.^a Dr.^a Lesley do Lago Attadia Galli.

Para que o estudo alcance os resultados efetivos e cumpra seus objetivos, é de fundamental importância a participação dos envolvidos nos processos de concepção e gestão do recurso. Sendo assim, gostaria de verificar a possibilidade da concessão de uma entrevista na qual será possível conhecer e explorar a sua visão acerca do tema. Ela se dará num encontro de aproximadamente 45 minutos e não haverá o compartilhamento de informações sensíveis a organização ou da identidade dos respondentes.

Ao final dos trabalhos, será enviada uma cópia digital da dissertação com todas as análises e resultados.

Desde já, agradeço a atenção e apoio prestado!

Respeitosamente,

Henrique Borges de Jesus Minetto

Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP

Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias (FCAV) – Campus Jaboticabal

Programa de Pós-graduação em Administração (Mestrado Profissional)

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Lesley Carina do Lago Attadia Galli

APÊNDICE B: ROTEIRO DA ENTREVISTA (GMC)

Nome do entrevistado (E):

Cargo:

Data:

1. Faça uma rápida apresentação pessoal. Fale um pouco sobre o seu tempo de empresa, suas experiências profissionais e como é sua atuação nos dias de hoje.
2. Como a empresa iniciou suas atividades?
3. Quais são os principais produtos oferecidos pela empresa?
4. Quais os diferenciais da empresa em relação aos concorrentes?
5. Qual o perfil dos clientes? (Ex. Empresas, Pessoa Física, Governo etc.)
6. Qual o grau de importância que a empresa dá para capacitação e atualização dos seus colaboradores?
7. Na sua visão, quais são as áreas e operações que mais carecem de treinamento dentro da organização?
8. Como a empresa conduz as atividades de Treinamento e Desenvolvimento?
9. Na sua visão, que fez a empresa considerar a adoção de uma Universidade Corporativa EaD como recurso para a capacitação de seus colaboradores?
10. Como você entende que devem ser desenvolvidos os materiais e as ações de treinamento da empresa?
11. O que você considera ser necessário para o sucesso da UC EaD na empresa?
12. A empresa adota algum tipo de avaliação de desempenho dos seus colaboradores e gestores?
13. Quais são as suas sugestões, críticas ou comentários sobre os processos de Treinamento e Desenvolvimento na organização

APÊNDICE C: ROTEIRO DA ENTREVISTA (GRH)

Nome do entrevistado (E):

Cargo:

Data:

1. Faça uma rápida apresentação pessoal. Fale um pouco sobre o seu tempo de empresa, suas experiências profissionais e como é sua atuação nos dias de hoje.
2. Qual a estrutura organizacional da empresa e o número de colaboradores?
3. Qual o grau de importância que a empresa dá para capacitação e atualização dos seus colaboradores?
4. Na sua visão, quais são as áreas e operações que mais carecem de treinamento dentro da organização?
5. Como a empresa conduz as atividades de Treinamento e Desenvolvimento?
6. O que você considera ser necessário para o sucesso da UC EaD na empresa?
7. A empresa adota algum tipo de avaliação de desempenho dos seus colaboradores e gestores?
8. Você entende que o orçamento voltado T&D dos colaboradores são suficientes para as necessidades da empresa?
9. A capacitação de colaboradores é exclusividade da área de RH, ou também podem ser realizadas por outros setores, conforme suas necessidades?
10. Quais são as suas sugestões, críticas ou comentários sobre os processos de Treinamento e Desenvolvimento na organização?

APÊNDICE D: ROTEIRO DA ENTREVISTA (GOp)

Nome do entrevistado (E):

Cargo:

Data:

1. Faça uma rápida apresentação pessoal. Fale um pouco sobre o seu tempo de empresa, suas experiências profissionais e como é sua atuação nos dias de hoje.
2. Faça uma breve apresentação da sua área.
3. Qual é o perfil geral dos colaboradores da área? (idade, gênero, formação, tempo de casa, experiência, perfil etc.)
4. Que são os principais erros cometidos na área e com que frequência?
5. Que processos de trabalho dos colaboradores podem ser melhorados?
6. Quais são as metas da área e o que pode ser melhorado para atingi-las?
7. Que conhecimentos, habilidades e atitudes os colaboradores precisam desenvolver?
8. Em que modalidade de desenvolvimento você acredita que o público-alvo estará mais disposto a participar?
9. Em relação à carga horária, local e agenda, a empresa possui alguma recomendação?
10. Quais são as suas sugestões, críticas ou comentários sobre os processos de Treinamento e Desenvolvimento na organização

APÊNDICE E: ROTEIRO DA ENTREVISTA (CND)

Nome do entrevistado (E):

Cargo:

Data:

1. Faça uma rápida apresentação pessoal. Fale um pouco sobre o seu tempo de empresa, suas experiências profissionais e como é sua atuação nos dias de hoje.
2. Faça uma breve apresentação da sua área.
3. Os investimentos e custeios dedicados ao desenvolvimento de novas tecnologias e inovações são suficientes para as necessidades da empresa.
4. A organização possui condições para realizar internamente o desenvolvimento do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) da Universidade Corporativa?
5. Como será feito o uso e gestão da plataforma? É necessário ter qualificação específica para isso?
6. E como será realizar o acompanhamento do desempenho dos usuários?
7. Na sua visão, qual é a área da empresa que mais carece de treinamento?
8. Quais são as suas sugestões, críticas ou comentários sobre os processos de Treinamento e Desenvolvimento na organização

APÊNDICE F: LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES PARA A IMPLANTAÇÃO DA UC EAD

Categoria	Recurso	Finalidade	Responsável
Equipe	Gerente do Projeto	Coordenar e liderar o programa, garantindo que as entregas sejam realizadas dentro do prazo e em conformidade com as diretrizes da organização.	Gerente de Marketing e Comunicação (GMC) e Gerente de Recursos Humanos (GRH)
	Desenvolvedor Web	Realizar a instalação, configuração e customização do LMS da UC EAD, conforme as diretrizes da organização.	Empresa ou <i>freelancer</i>
	Designer Educacional	Realizar o levantamento das necessidades de treinamento nas áreas da organização, estruturar os cursos, desenvolver os materiais educacionais aplicando os princípios de design educacional prezando pela qualidade, realizar o acompanhamento do desempenho dos colaboradores, o tratamento dos dados e emitir relatórios para a gestão e os <i>stakeholders</i> da organização.	Recurso a ser contratado
	Suporte técnico	Realizar manutenções (preventivas e emergenciais) do LMS, verificar atualizações, realizar a aquisição e assegurar o pagamento de mensalidade de licenças de <i>softwares</i> .	Coordenador de Negócios Digitais (CND)

Categoria	Recurso	Finalidade	Responsável
Equipe	<i>KeyUsers</i>	Realizar o levantamento das demandas de treinamento de seu respectivo setor, realizar a solicitação de treinamento à gerência do programa, acompanhar e orientar o Designer Educacional ao longo do desenvolvimento da ação de treinamento e dos conteúdos, bem como garantir a atualização deles.	1 colaborador designado por setor da empresa
Infraestrutura	Sala para a UC	Espaço reservado para que os colaboradores possam realizar os treinamentos da UC EaD, dispondo de toda a infraestrutura para tal como mesas, cadeiras, armários etc.	Setor de Infraestrutura
	Computadores, <i>Notebooks</i> ou <i>Tablets</i>	Equipamentos com seus respectivos periféricos (<i>mouse</i> , fones de ouvido, teclados etc.) disponibilizados para que os colaboradores que não disponham de tais recursos em seu setor de trabalho possam participar das ações de treinamento durante o seu horário de trabalho.	Setor de Tecnologia da Informação (T.I)
Tecnologia	Provedor com Domínio e Hospedagem Web	Disponibilizar um endereço na internet para acesso a UC EaD e espaço para armazenamento do LMS e demais conteúdos que serão acessados em rede.	Setor de Tecnologia da Informação (T.I)
	Licença anual do LearnDash LMS	Conforme apresentado no Quadro 8 da Seção 2.1.6, o LearnDash é um <i>plugin</i> da plataforma WordPress que a transforma num LMS.	Coordenador de Negócios Digitais (CND)

Categoria	Recurso	Finalidade	Responsável
Tecnologia	Licença anual do site Genial.ly	Ferramenta atualizada para o desenvolvimento de materiais didáticos com recursos interativos.	Coordenador de Negócios Digitais (CND)
	Mensalidade da plataforma Vimeo	Recurso para armazenagem e disponibilização segura de vídeos.	Coordenador de Negócios Digitais (CND)

APÊNDICE G: PLANO DE ENSINO PARA PRODUÇÃO DA PRIMEIRA TRILHA DE APRENDIZAGEM

	Programa de Operações e Desenvolvimento em Estoque	
Versão:	KeyUser:	Status:
Data:	Equipe de desenvolvimento:	Observações:

Módulo 1: Boas práticas no manuseio de alimentos – Aprox. 2 horas				
Nº.	Lição	Recurso educacional	Competências esperadas	Carga Horária
1	Introdução	<i>E-learning</i> interativo	Conhecer o conceito de boas práticas no manuseio de alimentos e DTAs (Doenças Transmitidas por Alimentos); Compreender a importância da adoção das boas práticas no manuseio de alimentos no ambiente de trabalho da MegaG Alimentos.	20 minutos
2	Cadeia produtiva dos alimentos	Infográfico interativo	Descrever a cadeia produtiva do alimento desde a produção até a mesa do consumidor.	10 minutos

3	Tipos de contaminações	<i>E-learning</i> interativo	Conhecer o conceito e os tipos de contaminações (física, química e biológica)	10 minutos
4	Controle de pragas	<i>E-learning</i> interativo	Conhecer o conceito de controle de pragas; Apresentar os tipos de pragas urbanas; Identificar as práticas adotadas pela empresa para o controle de pragas em suas instalações.	15 minutos
5	Higiene das instalações	<i>E-learning</i> interativo	Compreender a importância e como são feitos os cuidados acerca da higiene das instalações da empresa; Conhecer as práticas adotadas pela empresa acerca da higiene de equipamentos, descarte de resíduos sólidos e esgoto.	20 minutos
6	Higiene Pessoal	<i>E-learning</i> interativo	Compreender a importância da adoção de boas práticas de higiene pessoal para a atividade profissional em estoque. Descrever os cuidados relacionados ao asseio pessoal que devem ser adotados para a atuação na área de estoques da empresa;	20 minutos

			Conhecer os itens de higiene pessoal (produtos, adornos e roupas) que não podem ser utilizados na área operacional da empresa.	
7	Avaliação	Prova <i>online</i> com questões de múltipla escolha	Demonstrar que todos os conteúdos apresentados ao longo da formação foram assimilados de forma satisfatória.	30 minutos

Módulo 2: Segurança no Trabalho – Aprox. 1,5 horas

Módulo 2: Segurança no Trabalho – Aprox. 1,5 horas				
Nº.	Lição	Recurso educacional	Competências esperadas	Carga Horária
1	Introdução	<i>E-learning</i> interativo	Conhecer o conceito de Segurança do Trabalho e a linha histórica da sua evolução no Brasil e no mundo.	10 minutos
2	Normas regulamentadoras	<i>E-learning</i> interativo	Saber o que são as NRs (Normas Regulamentadoras) e quais delas se aplicam as operações nos estoques da empresa; Compreender quais são os tipos de riscos e como eles estão distribuídos pelos setores da empresa; Entender todas as normas e procedimentos relacionados ao trabalho em altura.	15 minutos

3	EPIs	<i>E-learning</i> interativo	Entender o que são os EPIs (Equipamentos de Proteção Individual) e quais são utilizados nos estoques da empresa; Saber como obter, conservar e devolver os EPIs necessários para o desenvolvimento das suas atividades.	15 minutos
4	Procedimentos de emergência	<i>E-learning</i> interativo	Compreender o que são atitudes de risco, acidentes e suas classificações; Saber o que deve ser feito nos casos de acidentes pessoais, danos materiais e como comunicar uma emergência ocorrida nos estoques da empresa.	10 minutos
5	Atividade Laboral	<i>E-learning</i> interativo	Conhecer o que a NR17 diz sobre a atividade laboral e quais os recursos oferecidos pela empresa para promover uma melhor qualidade de vida para seus colaboradores; Compreender os conceitos básicos de ergonomia.	10 minutos
6	Avaliação	Prova <i>online</i> com questões de múltipla escolha	Demonstrar que todos os conteúdos apresentados ao longo da formação foram assimilados de forma satisfatória.	30 minutos

Módulo 3: Separação e Conferência de Pedidos – Aprox. 1 hora				
Nº.	Lição	Recurso educacional	Competências esperadas	Carga Horária
1	Documentação do processo de separação	Videoaula	Conhecer os documentos, etiquetas e demais itens necessários para se iniciar um processo de separação	5 minutos
2	Separação de produtos secos com peso fixo	Videoaula	Saber como realizar o processo de separação de itens secos, utilizando o Coletor WMS e etiqueta; Saber como realizar o processo de separação de itens secos, utilizando o Coletor de bancada.	5 minutos
3	Separação de produtos com peso variável	Videoaula	Saber como realizar o processo de separação de produtos refrigerados, utilizando o mapa de coleta; Saber como realizar a pesagem e etiquetagem dos produtos com peso variável.	10 minutos
4	Separação de produtos com Vocollect	Videoaula	Saber como realizar o processo de separação de produtos utilizando o dispositivo de áudio Vocollect	5 minutos

5	Conferindo os pedidos para expedição	Videoaula	Conhecer o procedimento de conferência dos pedidos e carregamento das carretas; Conhecer o procedimento de conferência dos pedidos e carregamento dos veículos de freteiros.	10 minutos
6	Avaliação	Prova <i>online</i> com questões de múltipla escolha	Demonstrar que todos os conteúdos apresentados ao longo da formação foram assimilados de forma satisfatória.	30 minutos

Módulo 4: Indicadores e Variáveis da Operação – Aprox. 40 minutos

Nº.	Lição	Recurso educacional	Competências esperadas	Carga Horária
1	Indicadores e Variáveis da Operação	<i>E-learning</i> interativo	Saber como efetuar os cálculos da remuneração variável através da produtividade.	10 minutos
2	Avaliação	Prova <i>online</i> com questões de múltipla escolha	Demonstrar que todos os conteúdos apresentados ao longo da formação foram assimilados de forma satisfatória.	30 minutos

APÊNDICE H: PROTOCOLOS DE PESQUISA

Protocolo I

ETAPA 1

ATIVIDADE 1 – Envio dos convites para participação na pesquisa

PARTICIPANTES: Gerente de Marketing e Comunicação (GMC), Gerente de Recursos Humanos (GRH), Gerente de Operações (GOp) e Coordenador de Negócios Digitais (CND).

OBJETIVO: Obter a autorização formal para dar início a pesquisa, assim como ter o acesso aos envolvidos no projeto e às documentações relevantes.

ESFORÇO EMPREENDIDO E RESULTADOS: Os convites foram enviados por mensagem eletrônica em rede interna para todos os envolvidos e, considerando o fato de que o pesquisador também é colaborador da organização, possui bom relacionamento com todos os envolvidos, além do interesse nos resultados, tal solicitação foi prontamente atendida, viabilizando o agendamento das entrevistas.

Protocolo II

ETAPA 2

ATIVIDADE 1 – Entrevista semiestruturada

PARTICIPANTE: Gerente de Marketing e Comunicação (GMC)

DURAÇÃO: Aproximadamente 1 hora

OBJETIVO: Aprofundar o conhecimento sobre o histórico da organização, identificar as razões para adoção de uma Universidade Corporativa, qual o setor que mais necessita de treinamento segundo a ótica de seu fundador e obter informações úteis para o desenvolvimento dos artefatos segundo as demandas da organização.

ESFORÇO EMPREENDIDO E RESULTADOS: a entrevista será realizada em fevereiro de 2022 com a Gerente que, também, é uma das idealizadoras do projeto. Logo, acredita-se que todos os objetivos propostos para a etapa sejam alcançados sem maiores dificuldades.

Protocolo III

ETAPA 2

ATIVIDADE 2 – Entrevista semiestruturada

PARTICIPANTE: Gerente de Recursos Humanos (GMC)

DURAÇÃO: Aproximadamente 1 hora

OBJETIVO: Aprofundar o conhecimento sobre o histórico da organização, identificar as razões para adoção de uma Universidade Corporativa, qual o setor que mais necessita de treinamento segundo a ótica de seu fundador e obter informações úteis para o desenvolvimento dos artefatos segundo as demandas da organização.

ESFORÇO EMPREENDIDO E RESULTADOS: a entrevista será realizada em fevereiro de 2022 com a Gerente que, também, é uma das idealizadoras do projeto. Logo, acredita-se que todos os objetivos propostos para a etapa sejam alcançados sem maiores dificuldades.

Protocolo IV

ETAPA 2

ATIVIDADE 3 – Entrevista semiestruturada

PARTICIPANTE: Gerente de Operações (GOp)

DURAÇÃO: Aproximadamente 1 hora

OBJETIVO: Aprofundar o conhecimento sobre o histórico da organização, identificar as razões para adoção de uma Universidade Corporativa, qual o setor que mais necessita de treinamento segundo a ótica de seu fundador e obter informações úteis para o desenvolvimento dos artefatos segundo as demandas da organização.

ESFORÇO EMPREENDIDO E RESULTADOS: a entrevista será realizada em fevereiro de 2022 com a Gerente que, também, é uma das idealizadoras do projeto. Logo, acredita-se que todos os objetivos propostos para a etapa sejam alcançados sem maiores dificuldades.

Protocolo V

ETAPA 2

ATIVIDADE 4 – Entrevista semiestruturada

PARTICIPANTE: Coordenador de Negócios Digitais (GOp)

DURAÇÃO: Aproximadamente 1 hora

OBJETIVO: Aprofundar o conhecimento sobre o histórico da organização, identificar as razões para adoção de uma Universidade Corporativa, qual o setor que mais necessita de treinamento segundo a ótica de seu fundador e obter informações úteis para o desenvolvimento dos artefatos segundo as demandas da organização.

ESFORÇO EMPREENDIDO E RESULTADOS: a entrevista será realizada em fevereiro de 2022 com a Gerente que, também, é uma das idealizadoras do projeto. Logo, acredita-se que todos os objetivos propostos para a etapa sejam alcançados sem maiores dificuldades.

Protocolo VI

ETAPAS 2 e 5

ATIVIDADE 1 – Observação de campo

DURAÇÃO: De fevereiro a agosto de 2022

OBJETIVO: Aprofundar o conhecimento da empresa participante e seu segmento, além de acompanhar o processo de desenvolvimento da UC EaD conforme o protocolo proposto, bem como o da primeira trilha de aprendizagem (piloto).

ESFORÇO EMPREENDIDO E RESULTADOS: Ao longo das observações, foi possível complementar os conhecimentos obtidos com base na fundamentação teórica, uma vez que se acompanhou as atividades no seu contexto prático. Além disso, foi possível acompanhar toda o desenvolvimento e implementação do protocolo proposto para a UC EaD, bem como o seu processo de validação entre os *stakeholders* e eventuais ajustes que foram solicitados.

Protocolo VII

ETAPA 6

ATIVIDADE 1 – Análise Documental

OBJETIVO: Realizar o acompanhamento dos resultados e da performance dos instruendos na UC EaD

ESFORÇO EMPREENDIDO E RESULTADOS: Foi feita a consulta e análise dos relatórios de desempenho nos treinamentos, fornecidos pelo LMS e de performance profissional fornecidos pelo setor de Movimentação e Armazenagem. Através da análise deles, foi possível inferir a melhoria nos indicadores considerados críticos para o setor estudado.