

UNIVERSIDADE CORPORATIVA: ESTUDO EM UMA EMPRESA DE SOFTWARE

CORPORATE UNIVERSITY: STUDY IN A SOFTWARE
COMPANY

UNIVERSIDAD CORPORATIVA: ESTUDIO EN UNA
EMPRESA DE SOFTWARE

Silvio Luís Strozzi

Graduado em Administração pela Universidade Estadual de Maringá (1991), especialista em Marketing pela Univali-Itajai-SC (1996) e mestrando em Gestão do Conhecimento nas Organizações (2021) pela Unicesumar Maringá-PR. Atualmente é Diretor Financeiro do Colégio Criarte Maringá. Conta com grande experiência na área de Administração, tendo atuado como Diretor em empresas de tecnologia com participação em todo o mercado nacional, com destaque para atuação no setor público (Governos).

Rejane Sartori

Graduada em Ciências Econômicas pela Universidade Estadual de Maringá, mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento também pela UFSC. Atualmente é Assessora da Reitoria da Universidade Estadual de Maringá (UEM) na função de Agente de Informação, docente do PROFNIT (Mestrado Profissional em Rede Nacional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação) no Ponto Focal UEM e docente do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão do Conhecimento da UniCesumar. Áreas de atuação: Gestão do Conhecimento, Gestão de Ciência e Tecnologia, Gestão da Inovação, Gestão de Propriedade Intelectual, Governança Pública.

Resumo

RESUMO

A aprendizagem contínua tem sido considerada fundamental para que as empresas mantenham sua força de trabalho reativa às mudanças nos mercados, sejam elas estruturais ou tecnológicas. A capacitação contínua fortalece a retenção da força de trabalho na organização e contribui significativamente para o alcance dos objetivos organizacionais. Nesse contexto, o objetivo desta pesquisa é evidenciar a aderência dos processos de uma universidade corporativa aos princípios de universidade corporativa identificados na literatura de gestão do conhecimento. Este estudo é de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e objetivo exploratório. Os dados primários foram obtidos por meio de questionários e entrevistas semiestruturadas. Os resultados evidenciam que os processos e ações de capacitação desenvolvidos na universidade corporativa estudada não são totalmente aderentes aos princípios presentes na literatura, validando-se, ainda, que seus processos atendem e se adequam às necessidades do mercado em que a organização está inserida.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento; Educação corporativa; Universidade corporativa.

ABSTRACT

Continuous learning has been considered essential for companies to keep their workforce responsive to changes in markets, whether structural or technological. Continuous training strengthens workforce retention in the organization and contributes significantly to achieving organizational objectives. In this context, the objective of this research is to highlight the adherence of a corporate university's processes to the principles of corporate universities identified in the knowledge management literature. This study is applied in nature, with a qualitative approach and an exploratory objective. Primary data were obtained through questionnaires and semi-structured interviews. The results show that the training processes and actions developed at the corporate university studied are not fully adherent to the principles found in the literature, while also confirming that its processes meet and adapt to the needs of the market in which the organization operates.

Keywords: Knowledge Management. Corporate Education. Corporate University.

RESUMEN

El aprendizaje continuo se considera fundamental para que las empresas mantengan a su fuerza laboral receptiva a los cambios en los mercados, ya sean estructurales o tecnológicos. La capacitación continua fortalece la retención del personal en la organización y contribuye significativamente al logro de los objetivos organizacionales. En este contexto, el objetivo de esta investigación es evidenciar la adherencia de los procesos de una universidad corporativa a los principios de universidad corporativa identificados en la literatura sobre gestión del conocimiento. Este estudio es de naturaleza aplicada, con un enfoque cualitativo y objetivo exploratorio. Los datos primarios se obtuvieron mediante cuestionarios y entrevistas semiestructuradas. Los resultados evidencian que los procesos y acciones de capacitación desarrollados en la universidad corporativa estudiada no se ajustan totalmente a los principios presentes en la literatura, lo que, a su vez, valida que sus procesos satisfacen y se adaptan a las necesidades del mercado en el que se inserta la organización.

Palabras clave: Gestión del Conocimiento. Educación Corporativa. Universidad Corporativa.

Introdução

A constante busca das organizações para se manterem competitivas no mercado tem as levado a investir na formação de suas equipes, adotando o conhecimento como fator produtivo estratégico fundamentado nas habilidades e competências que favorecem a criação de vantagem competitiva pelas empresas (Cappiello; Pedrini, 2013). Assim, surgindo como uma oportunidade, a educação corporativa desenvolve os funcionários para que eles possam atender às estratégias organizacionais planejadas, buscando resultados diretamente ligados à visão, missão e propósito da organização (Araújo; Domingos, 2020).

Para manter a capacitação contínua das equipes, muitas empresas criaram diversos sistemas para permitir um ambiente interno de disseminação de conhecimento organizacional, levando-os a desenvolverem e adquirirem novos saberes (Grigorievna *et al.*, 2021). Entre esses sistemas encontra-se a universidade corporativa (UC), que se caracteriza por um misto de treinamento e desenvolvimento (T&D), combinando educação formal e práticas de educação à distância em programas de capacitação orientados para o desenvolvimento da visão estratégica da empresa, gerando inovação e privilegiando os objetivos organizacionais, além de permitir o acesso contínuo de colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros aos conteúdos educacionais (Alperstedt, 2001; Rademakers, 2005; Brandão, 2006; Filatro *et al.*, 2019).

A UC, como força geradora da inovação do conhecimento, opera desenvolvendo o capital intelectual de todos os colaboradores. Atua como ligação entre as partes envolvidas, vinculando a transferência, o compartilhamento e a criação do conhecimento à estratégia organizacional. Essa capacidade de alavancar e renovar continuamente o conhecimento leva muitos autores a considerarem as UCs como ferramentas de gestão do conhecimento, que permitem gerenciar esse relevante recurso para as organizações e conduzir os processos de inovação baseados no conhecimento disperso dentro da organização (Rademakers, 2005; Costa; Souza; Oliveira, 2011; Scarso, 2017).

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

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

Meister (1999), apontada por diversos autores como "guru" das UCs, tem gerado as principais contribuições na literatura sobre o tema (Abel; Li, 2012; Alagaraja; Li, 2015; Ryan; Prince; Turner, 2015; Lytovchenko, 2016; Silva; Freire, 2017; Brito; Castro, 2019). A autora preconiza que "dez objetivos e princípios bastante claros constituem a base do

poder que as universidades corporativas têm no sentido de mobilizar os funcionários para que eles formem uma força de trabalho de altíssima qualidade" (Meister, 1999, p. 30). Esses objetivos referem-se ao aprendizado que sustenta as questões empresariais; à disponibilidade e ao acesso ao conhecimento; ao currículo que incorpora cidadania corporativa, contexto e competências básicas; ao treinamento de toda a cadeia de valor; ao uso de várias técnicas de aprendizagem; ao desenvolvimento de líderes; ao autofinanciamento; à criação de um sistema de avaliação de resultados e investimentos; ao foco no progresso de soluções de aprendizado; e à geração de vantagem competitiva e expansão de mercado.

Ao analisar a realidade das experiências brasileiras em educação corporativa, Eboli (2004, p. 8) conclui que "a qualidade de um Sistema de Educação Corporativa depende da qualidade de pensamento de seus idealizadores, que no meu entender deve ser balizado pelos sete princípios". Para essa autora, esses princípios compreendem a competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, sustentabilidade e parceria.

Apesar do crescimento do modelo de UC em todo o mundo, são poucas as publicações sobre o tema (Esteves; Meiriño, 2015; Correa *et al.*, 2020; Formigoni; Baptista; Martins, 2020; Dutra; Eboli, 2022; Shakina; Barajas; Sánchez-Fernandez, 2024). Estudos realizados por Scarso (2017) e por Patrucco, Pelizzoni e Buganza (2017) indicam a escassez de pesquisas sobre UCs. Formigoni, Baptista e Martins (2020) apontam que o tema UC ainda está em ascensão no Brasil, havendo necessidade de uma abordagem mais ampla sobre ele. Pesquisa de Strozzi e Sartori (2022), pautada na literatura sobre gestão do conhecimento, também aponta para a carência de estudos sobre UCs nos últimos 25 anos, de 1997 a 2022.

Nesse sentido, este estudo investiga a UC de uma empresa de desenvolvimento de software, com o objetivo de averiguar a aderência de seus processos aos princípios de UC encontrados na literatura de gestão do conhecimento. Diante da escassez de literatura sobre UCs, a relevância desta pesquisa reside em contribuir para preencher essa lacuna, ao facilitar a compreensão de como as UCs podem ser enquadradas em uma perspectiva da gestão do conhecimento, permitindo entender as principais questões relacionadas à sua implementação e gestão e, de forma mais geral, compreender melhor as novas formas de efetivação da educação corporativa nas empresas. A análise dos processos centrais de operação das UCs permite conhecer a forma de coordenação e os estímulos aplicados para que cumpram seu papel de facilitadoras da aprendizagem na organização.

Este artigo está estruturado em cinco seções. Após esta introdução, apresenta-se uma abordagem sucinta sobre UCs, com foco em seus princípios, seguida dos procedimentos metodológicos, dos resultados e da discussão. Por fim, apresentam-se as considerações finais e as referências utilizadas.

Universidades corporativas: origem, definições e categorias

A iniciativa das empresas de capacitar seus funcionários remonta à Revolução Industrial, no final do século XIX, quando surgiu a necessidade de treinar trabalhadores para atuarem nas fábricas. Assim, foi a partir da industrialização que muitas organizações criaram seus departamentos de treinamento (Castro; Eboli, 2013).

Com a escassez de mão de obra qualificada, as organizações assumiram a responsabilidade de capacitar seus trabalhadores, criando projetos educacionais para suas equipes e trazendo a escola para dentro das empresas (Lytovchenko, 2016). Com o passar dos anos, a aceleração na velocidade com que a informação e o conhecimento se tornaram obsoletos fez com que esse modelo de treinamento, focado na capacitação de colaboradores para atividades específicas e comprometidos com metas empresariais (Esteves; Meiriño, 2015), gerasse resultados positivos, expandindo o número de organizações com departamentos de treinamento.

A partir da década de 1970, o treinamento operacional isolado deixou de atender às necessidades da gestão, que passou a valorizar profissionais alinhados à estratégia empresarial, desenvolvendo capacidades, habilidades e atitudes de natureza tática e estratégica (Filatro *et al.*, 2019). Os centros de T&D evoluíram e passaram a patrocinar eventos de capacitação integrados à estratégia de negócios da organização, à gestão do conhecimento e à gestão de competências, criando um diferencial competitivo. Esses projetos de capacitação focados em conteúdos organizacionais definiram a educação corporativa, caracterizada por sua vinculação estratégica com a vida da empresa (Castro; Eboli, 2013; Esteves; Meiriño, 2015; Ilyas, 2017).

Diferentes empresas exigem diferentes formatos de educação corporativa, sendo que cada organização cria o seu modelo de capacitação com características que atendam às demandas do mercado em que está inserida. O que determina o modelo a ser aplicado são as demandas internas (e até mesmo externas) de capacitação, que acabam configurado um formato capaz de cumprir essas exigências (Freire *et al.*, 2016; Cappiello; Pedrini, 2013).

O termo “universidade” tem sido usado como metáfora para delinear a importância das iniciativas de aprendizagem e para destacar os programas educacionais das organizações e seus processos, criando a imagem de uma ferramenta de gestão de alto nível (Meister, 1998; Castro; Eboli, 2013). O que diferencia uma UC dos demais modelos de capacitação profissional é que seu principal objetivo é desenvolver e instalar competências empresariais e humanas essenciais à viabilização do negócio. Para desenvolver essas competências, as UCs “fazem uso de uma mistura de métodos de ensino/aprendizagem, que vão desde as tradicionais interações aluno-professor até as inovadoras que incluem tecnologias de aprendizagem presenciais e on-line” (Scarso, 2017, p. 539).

Diferentemente dos departamentos de T&D, que geralmente dedicam-se ao desenvolvimento individual e a conteúdos pontuais, com impacto apenas incidental nas metas e objetivos do negócio, “as UCs se concentram na solução de problemas de toda a organização ou na atração de novos negócios, alinhando o processo de aprendizagem e desenvolvimento com os objetivos estratégicos e de superação do negócio” (Maglione; Passiante, 2009, p. 105). Elas devem agregar valor ao negócio “em termos de receita e lucro, melhoria na retenção de clientes, melhoria na produtividade dos funcionários, redução de custos e retenção de funcionários talentosos” (Ilyas, 2017, p. 85).

As UCs têm como meta central gerar ganhos de produtividade e aumentar a competitividade da empresa, criando um diferencial de mercado que possa ser atualizado constantemente e que permita a perpetuação da organização. Como regra, só se devem disponibilizar capacitações ou outras soluções de aprendizagem quando existirem possibilidades reais de o conhecimento ser usado no trabalho ou ter impacto direto nos negócios; ou seja, é preciso identificar o uso do conhecimento transmitido para validar o investimento (Castro; Eboli, 2013).

A literatura ainda não apresenta uma definição amplamente aceita de UC, e até mesmo o uso do termo é considerado problemático. A principal dificuldade em defini-lo com precisão está na diversidade de projetos rotulados como UCs e na comparação com universidades convencionais (Cappiello; Pedrini, 2013). Até meados da década de 1990, a maioria das organizações percebia as UCs como um fenômeno tipicamente americano, sendo consideradas departamentos de treinamento diferenciados, tanto por especialistas quanto por acadêmicos (Prince; Beaver, 2001; Castrillon, 2019), chegando a ser vistas como mera estratégia de marketing para valorizar o T&D (Alagaraja; Li, 2015). Embora essa visão tenha sido verdadeira no passado, atualmente muitas organizações buscam criar UCs capazes de atender a diversas necessidades individuais de aprendizagem e aos requisitos de desenvolvimento organizacional (Castrillon, 2019).

Para Meister (1999, p. 53), a UC é um “guarda-chuva estratégico centralizado para a educação e desenvolvimento de funcionários e membros da cadeia de valor, como clientes, fornecedores e revendedores, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização”. Essa definição enfatiza a construção de habilidades e a criação de alianças com clientes e fornecedores como elementos-chave da UC, servindo de base para muitos estudos posteriores.

Com base em um estudo exploratório, Rademakers (2005) descreve um caminho ideal de desenvolvimento das UCs e agrupa múltiplas definições em três rótulos:

1. “Escola”, voltada à atualização de competências individuais em resposta à estratégia da empresa, aproximando-se dos departamentos de T&D;
2. “Faculdade”, que redistribui o conhecimento dentro da empresa ao alinhar conhecimento individual e objetivos organizacionais, inclusive mediante interação entre profissionais;
3. “Academia”, que cria novos conhecimentos para a organização e depende diretamente da alta administração. Essa é a forma mais sofisticada de UC e a “única que tem como prioridade a inovação do conhecimento”. Os demais tipos representam estágios iniciais, focados sobretudo na exploração e alavancagem do conhecimento (Rademakers, 2005, p. 133). Apenas o tipo “academia” configura-se como a sede institucional dos processos de criação, transformação e troca de conhecimentos essenciais ao atingimento dos resultados estratégicos.

Em outro estudo, Cappiello e Pedrini (2013) propõem uma classificação baseada no conteúdo:

1. “Generalista”, que abrange todos os conteúdos formativos e dissemina a cultura empresarial ao maior número possível de colaboradores;
2. “Gerencial”, voltada ao desenvolvimento de habilidades gerenciais, transversais e comportamentais, fortalecendo a ligação entre formação e estratégia, e criando gestores alinhados às prioridades organizacionais;
3. “Técnica”, destinada a criar, disseminar e manter competências típicas da atividade-fim da empresa, com forte presença na formação de colaboradores operacionais.

As fronteiras entre essas categorias são tênues, pois grande parte das competências organizacionais deriva de diferentes tipos de conhecimento, disseminados por canais informais que as UCs buscam incorporar a programas estruturados (Cappiello; Pedrini, 2013).

Independentemente da tipologia ou definição adotada, o essencial para a organização é que a UC contribua efetivamente para a formação continuada de seus profissionais, permitindo que os objetivos organizacionais sejam incorporados às ações dos colaboradores.

Princípios de universidades corporativas

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

Mesmo que as experiências de criação das UCs possam diferir em muitos aspectos, elas tendem a se organizar em torno de alguns princípios e objetivos semelhantes, tendo como finalidade permitir que o aprendizado tenha presença contínua. Para que a organização tenha sucesso no mercado global, é necessário contar com uma força de trabalho atualizada e de qualidade; para tanto, Meister (1999, p. 30) preconiza que “dez objetivos e princípios bastante claros constituem a base do poder que as universidades corporativas têm no sentido de mobilizar os funcionários para que eles formem uma força de trabalho de altíssima qualidade”. A Figura 1 sintetiza esses princípios, que a seguir são detalhados:

Figura 1 - Princípios de Meister (1999)



OBJ

Fonte: elaborada pelos autores (2023) com base em Meister (1999).

Para Meister (1999), o principal objetivo de uma UC é criar um ambiente de aprendizagem que favoreça a preparação de todos os funcionários, em consonância com a estratégia da empresa. Seu primeiro princípio prevê exatamente oferecer oportunidades de aprendizagem para sustentar os objetivos empresariais, tornando a UC um veículo de disseminação da visão corporativa e da criação de uma nova cultura organizacional. O foco em considerar o modelo da UC como um processo (e não apenas um espaço físico destinado à aprendizagem) visa permitir a realização do aprendizado a qualquer hora e em qualquer lugar, com utilização intensiva da tecnologia para a criação de um ambiente propício à aprendizagem.

Um currículo que incorpore os três Cs (cidadania corporativa, estrutura contextual e competências básicas) visa criar conscientização sobre a identidade cultural da organização, oferecendo a todos os funcionários uma noção dos negócios da empresa, dos seus clientes, dos seus concorrentes e das melhores práticas do mercado, permitindo desenvolver um conjunto de competências específicas para o negócio que concede vantagem competitiva. As competências básicas do ambiente de negócios identificadas por Meister (1999) são: aprender a aprender; comunicação e colaboração; raciocínio criativo e resolução de problemas; conhecimento tecnológico; conhecimento de negócios globais; desenvolvimento de liderança; e autogerenciamento de carreira.

A importância de assegurar que cada elo da cadeia (cliente/fornecedor/revendedor/atacadista) possa desempenhar seu trabalho com sucesso, sempre vinculado às metas da organização, conduz ao treinamento da cadeia de valor e de parceiros, permitindo que todos participem da obtenção das metas corporativas. Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de desenvolvimento da aprendizagem busca ir além das configurações tradicionais de T&D, mantendo a capacidade de aprender continuamente de todos os componentes da equipe. O envolvimento dos líderes com o aprendizado, inclusive como facilitadores, é crucial para que as lideranças conheçam suas equipes, suas deficiências e virtudes (Meister, 1999).

O incentivo ao autofinanciamento, passando da alocação corporativa para fontes próprias, permitirá à UC maior independência em relação ao orçamento das demais áreas da organização. Esse autofinanciamento pode ser atingido, por exemplo, por meio do licenciamento de programas avançados de treinamento, utilizando-se esses fundos para complementar o orçamento da educação corporativa. Uma vez criadas fontes de receita, torna-se necessário desenvolver um sistema de avaliação dos resultados e dos investimentos, estabelecendo indicadores estreitamente ligados aos resultados do negócio. Ao assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem, criando estratégias para promover a aprendizagem contínua no ambiente de negócios a fim de competir com sucesso no mercado global, a empresa possibilitará utilizar a UC para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados, desenvolvendo competências que permitam à organização penetrar segmentos que estariam inacessíveis se contasse apenas com sua capacidade técnica (Meister, 1999).

Esses princípios de UC propostos por Meister em 1999 mantêm-se atuais e são utilizados em pesquisas de diversos autores, tais como Eboli (2004), Ryan, Prince e Turner (2015), Silva e Freire (2017), Brito e Castro (2019) e Castrillon (2019). Como afirmam Brito e Castro (2019, p. 157), os princípios de Meister (1999) “são relevantes para qualquer organização que queira criar uma infraestrutura de aprendizagem que se transforme em real vantagem competitiva”. A observância desses princípios permitirá a construção de um planejamento estratégico de qualidade e sustentável; para que esse planejamento

se torne realidade, é necessário que “do ponto de vista da cultura, estrutura, tecnologia, processos e modelo de gestão empresarial, sejam feitas escolhas pessoais que transformem os princípios em ações, gerando um comportamento cotidiano, coerente com a estratégia definida” (Eboli, 2004, p. 7).

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

Procedimentos metodológicos

Este estudo é de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e objetivos exploratórios. Como estratégia de pesquisa, adotou-se o estudo de caso único, realizado em uma UC de uma empresa de software localizada no Sul do Brasil, que, por questões de anonimato, é denominada TECX. A organização analisada possui capital 100% nacional, é considerada de porte médio, conta atualmente com mais de 500 colaboradores e atua exclusivamente no desenvolvimento e comercialização de softwares para gestão pública.

A UC da TECX (UC-TECX) é uma unidade administrativa vinculada à Diretoria de Desenvolvimento Humano, a qual se subordina à Presidência. Criada a partir de um departamento de treinamento que comercializava cursos de informática na década de 1990, começou a operar em 2003 oferecendo apenas capacitações presenciais, inicialmente voltadas à formação de gestores por meio do tradicional Programa de Desenvolvimento de Lideranças. Em 2014 lançou o portal UC-TECX, e a primeira Trilha de Aprendizagem Comercial foi disponibilizada totalmente on-line. Em 2022, a UC-TECX registrou 6.686 participações em treinamentos, totalizando 15.902 horas de capacitação para suas equipes.

Inicialmente, foi realizada pesquisa bibliográfica com vistas a identificar, na literatura sobre gestão do conhecimento, as publicações a respeito de UCs. Para tanto, utilizou-se a Teoria do Enfoque Meta Analítico Consolidado (TEMAC), que visa identificar, interrelacionar e apresentar a literatura científica mais relevante sobre um tema (Mariano; Santos, 2017). Assim, após definir as palavras-chave (*knowledge management*, *innovation management*, *corporate university* e *corporate education*) e realizar buscas, em abril de 2022, nas bases *Web of Science*, *Scopus* e *Dimensions*, obteve-se 139 documentos. Conforme o método, foram excluídos os duplicados (47) e aqueles sem acesso livre (59), restando 33 artigos. Após leitura dos resumos e dos textos na íntegra desses 33 artigos, 12 foram eliminados por não aderirem ao tema desta pesquisa. Portanto, 21 artigos foram selecionados para contribuir com o estudo.

A coleta de dados foi realizada por meio de duas fontes: pesquisa documental e pesquisa de campo. Para a pesquisa documental foram utilizados documentos eletrônicos disponíveis na intranet da TECX, que contêm registros relativos ao volume de treinamentos, horas dedicadas à capacitação, quantidade de pessoas capacitadas, entre outros, bem como dados públicos da empresa presentes em seu *site*, o que permitiu identificar características, missão, visão, princípios organizacionais, estrutura tecnológica e planejamento de geração de conteúdo e formação de instrutores.

Na pesquisa de campo, os dados primários foram coletados por meio de um questionário e de entrevistas. O questionário foi elaborado a partir dos dez princípios de Meister (1999), com o objetivo de investigar a aderência da UC estudada a esses princípios. Justifica-se a escolha dessa autora pela sua relevância internacional no tema e pelas contribuições significativas que tem gerado na literatura sobre UCs (Abel; Li, 2012; Alagaraja; Li, 2015; Ryan; Prince; Turner, 2015; Lytovchenko, 2016; Silva; Freire, 2017; Brito; Castro, 2019). Esses princípios foram adotados como fatores de análise e, a partir deles, elaboraram-se 18 afirmativas, considerando as peculiaridades da UC objeto do estudo. Os fatores de análise e respectivas afirmativas que compõem o questionário estão sistematizados no Quadro 1:

Quadro 1 - Fatores de análise e respectivas afirmativas

Fator de análise	Afirmativas
Oportunizar a aprendizagem a todos os funcionários, considerando as estratégias da empresa	As capacitações permitem a participação e a formação de todos os colaboradores da organização.
	Consigo conhecer as estratégias organizacionais por meio das capacitações oferecidas.
Considerar o modelo da UC um processo e não um local físico	As capacitações permitem acesso on-line a qualquer momento e tempo.
Currículo que incorpore cidadania corporativa, contexto e competências básicas	As trilhas de conhecimento oportunizam conhecer a visão, missão e princípios da organização.
	As capacitações permitem conhecer o negócio da empresa, seu mercado, concorrentes, fornecedores e parceiros.
	Os treinamentos permitem desenvolver o raciocínio criativo para a solução de problemas.
	Os treinamentos permitem conhecer o mercado em que a empresa está inserida.
	Os treinamentos permitem desenvolver as habilidades de liderança.
	Os treinamentos permitem conhecer as competências básicas necessárias para o desempenho da minha função.
Treinar a cadeia de valor e parceiros	As capacitações envolvem colaboradores, clientes, parceiros de negócios e fornecedores.
Formatos de desenvolvimento da aprendizagem	Os treinamentos permitem a aprendizagem em vários formatos, desde a tradicional sala de aula, passando por metodologias ativas e experimentos.
Encorajar o envolvimento dos líderes com o aprendizado	Os gestores participam dos processos de aprendizagem oferecidos pela UC, tanto como aprendizes quanto como orientadores ou geradores de conteúdo.
Passar da alocação corporativa para a fonte de recursos próprios	A UC gera receita para a organização com a aplicação (venda) de capacitações.
Assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem	O conteúdo das capacitações compreende formações para a antecipação das necessidades do cliente.
	As capacitações permitem o desenvolvimento do capital humano da organização, antecipando as futuras necessidades de conhecimento e permitindo a criação e/ou manutenção de vantagem competitiva no mercado em que atua.
Avaliar os resultados e investimentos	As capacitações colaboram com o atingimento das metas dos clientes.
	As capacitações colaboram com a obtenção das metas estratégicas e financeiras da organização.
Utilizar a UC para obter vantagem competitiva	As capacitações permitem a entrada da organização em novos mercados.

Fonte: elaborado pelos autores (2023).

As afirmativas do questionário ofereceram cinco opções de resposta, pautadas em escala Likert, na qual os entrevistados indicaram seu grau de concordância ou discordância em relação a cada afirmativa (Rigobello *et al.*, 2012). Para medir o grau de concordância, foram utilizadas as opções: discordo totalmente; discordo; nem concordo nem discordo; concordo; e concordo totalmente. O escore de cada afirmativa varia de 0,0 a 1,0, em que 0,0 corresponde à pior percepção do respondente e 1,0 à melhor percepção, conforme mostrado na Tabela 1:

Tabela 1 - Escala de concordância

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

Fonte: elaborada pelos autores (2023).

Para o cálculo da média ponderada de cada afirmativa, soma-se o escore da afirmativa de todos os respondentes e divide-se pelo número de respondentes. Seguindo Rigobello *et al.* (2012), o resultado é considerado positivo quando a média é igual ou superior a 0,75; assim, nesta pesquisa, quando a média ponderada de uma afirmativa for $\geq 0,75$, considera-se o processo em avaliação como aderente ao princípio em estudo.

Além das 18 afirmativas, incluiu-se uma pergunta aberta para identificar o perfil dos participantes.

Elaborado o questionário e configurado no *Google Forms*, realizou-se um pré-teste com dois profissionais da empresa, escolhidos por conveniência por estarem envolvidos com a UC-TECX como geradores de conteúdo e instrutores, além de participarem como alunos. O *link* de acesso ao questionário foi enviado a esses profissionais pelo *WhatsApp*. O primeiro voluntário sugeriu alterações em seis afirmativas para melhor esclarecer o que se buscava com as respostas; as alterações foram aceitas. O segundo voluntário considerou o questionário adequado, sem sugestões de ajuste.

Na sequência, uma mensagem eletrônica foi encaminhada ao profissional responsável pela área de capacitação da TECX, solicitando o encaminhamento aos colaboradores do convite à pesquisa, com *link* para o questionário. O envio ocorreu em janeiro de 2023 a 528 colaboradores ativos da TECX, obtendo-se 112 respostas válidas.

A partir dessas respostas, construiu-se o perfil dos respondentes: média de idade de 39,6 anos; quase a totalidade (96%) com formação superior ou pós-graduação; tempo médio de atuação na empresa de 8,7 anos. Os participantes atuam em todas as áreas da empresa, com predominância no suporte ao cliente (40% dos respondentes), justificável pelo maior número de colaboradores nessa área. No que tange à relação com a UC, 80% dos participantes têm vínculo apenas como alunos, 11% são geradores de conteúdo e 9% são gestores.

Para validar os dados do questionário, foram realizadas seis entrevistas com profissionais das áreas com maior contato com a UC (geração de conteúdo e gestão). O instrumento foi um roteiro semiestruturado, contendo 12 questões específicas e uma questão aberta para contribuições pessoais, comentários e complementos. O roteiro encontra-se no Quadro 2:

Quadro 2 - Roteiro da entrevista

Questões
1) Descreva o processo de criação e liberação de novas capacitações na universidade corporativa.
2) Fale sobre a divulgação das capacitações e o formato de acesso pelos colaboradores.
3) A criação do currículo básico da UC está baseada em quais fatores?
4) Clientes, fornecedores e parceiros de negócio participam das capacitações? Descreva como isso ocorre.
5) Quais são os meios e formatos de acesso às capacitações disponibilizadas?
6) Comente sobre as ações desenvolvidas na UC para o desenvolvimento das habilidades de liderança.
7) Como ocorre a geração de recursos financeiros para a manutenção da UC?
8) Qual a forma de avaliação dos resultados financeiros da UC?
9) Existe um exemplo de novos mercados conquistados pela empresa em que a UC tenha sido um diferencial? Relate como ocorreu.
10) Qual o envolvimento das lideranças no fomento à participação das equipes nos cursos de formação.
11) Quais métodos são utilizados para incentivar o colaborador a realizar a capacitação disponibilizada na UC?
12) Existe um plano de antecipação da capacitação das equipes para o futuro de mercado?
13) Espaço para contribuições pessoais dos entrevistados, comentários e complemento de informações.

Fonte: elaborado pelos autores (2023).

Em função do estágio atual da tecnologia, as entrevistas foram realizadas de forma remota via *Google Meet*, permitindo gravação para posterior transcrição.

A coleta de dados ocorreu após aprovação do projeto por comitê de ética em pesquisa, em dezembro de 2022, conforme parecer consubstanciado que inclui o Certificado de Apresentação para Apreciação Ética, observando-se a adesão voluntária e a confidencialidade dos participantes, nominados de E1 a E6.

Os dados dos questionários foram tratados em planilhas do *Microsoft Excel* e analisados com estatística descritiva. Os dados das entrevistas foram transcritos e analisados por meio da técnica de Análise de Conteúdo (Bardin, 2011).

Resultados e discussão

Os resultados obtidos na pesquisa estão estruturados segundo os princípios organizadores da criação e do gerenciamento de UCs propostos por Meister (1999).

O primeiro princípio de Meister (1999), aprendizagem relacionada aos objetivos organizacionais, pauta-se no fato de que o modelo de UC é “baseado em competências e vincula a aprendizagem às necessidades estratégicas da empresa” (Meister, 1999, p. 31), criando um ambiente favorável à capacitação de todos os colaboradores. A Tabela 2 apresenta o nível de concordância dos participantes e a respectiva média ponderada quanto à vinculação da aprendizagem aos objetivos da TECX.

Tabela 2 - Aprendizagem relacionada aos objetivos organizacionais

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

Fonte: elaborada pelos autores a partir dos dados da pesquisa (2023).

A Tabela 2 indica que 93,7% dos participantes concordam ou concordam totalmente que as capacitações da UC-TECX permitem a participação e a formação de todos os colaboradores, evidenciando forte aderência ao princípio analisado. Esse resultado é corroborado pelos posicionamentos dos entrevistados 1 e 6:

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

O acesso à universidade corporativa é para todos, com seu login e senha corporativo e unificado. A partir do momento que você tem o login, você tem acesso a todo o conteúdo da universidade corporativa, os temas da sua área ficam especificamente separados para você (E6).

Quanto ao conhecimento das estratégias organizacionais por meio das capacitações oferecidas na UC-TECX, verifica-se na Tabela 2 um percentual de respostas positivas ligeiramente inferior ao da afirmativa anterior, porém significativo: 84,8% dos respondentes concordam ou concordam totalmente que conseguem conhecer as estratégias da organização por meio dos cursos da UC-TECX. Os entrevistados 2 e 3 validam esse resultado:

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

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

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

Considerando a média ponderada geral na Tabela 2 de 0,82 e os relatos dos entrevistados, valida-se que os cursos da UC-TECX permitem conhecer as estratégias organizacionais e são acessíveis a todos os colaboradores, legitimando os processos da UC-TECX como aderentes ao primeiro princípio de Meister (1999). Dessa forma, a UC-TECX integra a estratégia corporativa e contribui para o desenvolvimento da cultura organizacional, favorecendo engajamento e lealdade dos colaboradores (Shakina; Barajas; Sánchez-Fernandez, 2024).

O segundo princípio de Meister (1999), UC como processo (disponibilidade a qualquer hora e lugar) enfatiza o uso da tecnologia para viabilizar aprendizagem em qualquer momento. A Tabela 3 mostra o nível de concordância e respectiva média ponderada em relação à disponibilidade de acesso ao conhecimento na UC-TECX:

Tabela 3 - Disponibilidade do conhecimento

Afirmativa	Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente	Média ponderada
As capacitações permitem acesso on-line a qualquer momento (inclusive conteúdos gravados de eventos presenciais).	63,4%	33,9%	0,9%	1,8%	0,0%	0,90

Fonte: elaborada pelos autores a partir dos dados da pesquisa (2023).

Com a adoção do trabalho remoto, iniciado na pandemia de Covid-19 e mantido posteriormente, a UC-TECX passou a oferecer cursos somente em formato remoto, síncrono ou assíncrono. A Tabela 3 mostra que 97,3% dos respondentes concordam ou concordam totalmente que as capacitações permitem acesso on-line a qualquer momento. Os entrevistados 1 e 2 confirmam essa prática:

Mesmo os cursos que acontecem de forma on-line (em tempo real) são gravados, carregados na UC e ficam disponíveis para todos (acesso assíncrono) (E1).

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

A média ponderada de 0,90 indica aderência dos processos da UC-TECX a esse princípio. A migração para EaD permitiu atualizar saberes de profissionais remotos, o que é especialmente relevante para uma empresa com escritórios distribuídos nacionalmente (Fleury; Freire; Arruda, 2024).

O terceiro princípio de Meister (1999) trata da elaboração de um currículo básico que incorpore cidadania corporativa, contextualize a empresa e desenvolva competências básicas dos colaboradores. A Tabela 4 apresenta os resultados relativos a esses aspectos:

Tabela 4 - Currículo básico

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

Fonte: elaborada pelos autores a partir dos dados da pesquisa (2023).

Como se pode observar na Tabela 4, 92,9% dos participantes da pesquisa concordam ou concordam totalmente que as trilhas de conhecimento da UC-TECX propiciam a compreensão dos princípios organizacionais da empresa, gerando uma média ponderada de 0,83, o que indica aderência ao princípio analisado. Esse resultado é reforçado pelo posicionamento do entrevistado 3: "Os cursos para novos colaboradores têm toda a estrutura da empresa, seu funcionamento, princípios, visão, missão e até metas, além de conter o curso de compliance, extremamente necessário em nossa área de atuação".

Cabe salientar que as outras cinco afirmativas relacionadas a esse terceiro princípio de Meister (1999), embora tenham obtido bons resultados, não atingiram individualmente a média ponderada mínima (0,75) necessária para serem consideradas aderentes ao princípio em análise. Em relação ao nível de aderência das ações da UC-TECX quanto à elaboração de um currículo básico que incorpore a cidadania corporativa, à criação de uma estrutura básica e ao desenvolvimento das competências essenciais da organização, os resultados apresentados na Tabela 4 indicam um nível de concordância de 0,73, levando à não aderência dos processos da UC-TECX a esse princípio. Essa constatação é reforçada pelos posicionamentos dos entrevistados 3 e 4:

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

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

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

Sendo o mercado da TECX voltado para entidades públicas, é essencial atender à legislação para garantir a manutenção das certidões negativas junto ao Tribunal de Contas do Estado (TCE). Assim, a inclusão de conteúdos legais no currículo da UC-TECX possibilita o conhecimento e o envolvimento direto com o mercado atendido pela organização. Nesse princípio, fica clara a necessidade de a UC-TECX investir na ampliação do seu leque de treinamentos para permitir uma formação mais abrangente das equipes, pois, conforme previsto por Luca e Sales (2024, p. 3), “é essencial agregar um conjunto de habilidades, competências e conhecimentos que vão além da formação técnica”.

Em relação ao quarto princípio de Meister (1999), treinar a cadeia de valor e parceiros, a autora afirma que, “para ser eficaz, o treinamento precisa ser amplo” (Meister, 1999, p. 42), o que implica capacitar toda a cadeia de valor da empresa, desde a ponta dos clientes até os fornecedores. O entendimento é que, se todos os elementos da cadeia de valor compartilharem a visão dos valores, missão e metas da organização, a empresa estará melhor preparada para atingir seus objetivos. A Tabela 5 mostra os resultados do nível de concordância dos participantes da pesquisa e a respectiva média ponderada relativos à abrangência dos treinamentos ofertados na UC-TECX:

Tabela 5 - Capacitação da cadeia de valor

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

Fonte: elaborada pelos autores a partir dos dados da pesquisa (2023).

Não obstante 58% dos participantes indicarem concordância ou concordância total quanto ao envolvimento dos parceiros, clientes e fornecedores no processo formativo da UC-TECX, a média ponderada foi de 0,65 (Tabela 5), indicando a não aderência dos processos da UC-TECX a esse princípio. Esse resultado encontra suporte nos posicionamentos dos entrevistados 1, 3 e 6:

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

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

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

A avaliação conjunta dos resultados do questionário e dos relatos dos entrevistados indica a não aderência dos processos da UC-TECX ao quarto princípio de Meister (1999). O posicionamento do entrevistado 6 sugere que a não inclusão sistemática dos clientes nas capacitações é uma decisão gerencial motivada por questões de geração de receita. Ainda que essa seja uma decisão da gestão com foco nos resultados financeiros, Langhi *et al.* (2025) argumentam que criar espaços na UC para que clientes, parceiros e terceiros usufruam das oportunidades formativas agrega valor ao negócio e contribui para a manutenção da qualidade dos serviços via relacionamento.

O quinto princípio de Meister (1999) refere-se às formas de desenvolvimento da aprendizagem. Assim como nas universidades acadêmicas, as UCs promovem aprendizagem formal (sala de aula presencial, EaD ou formato misto) e aprendizagem informal (quando se aprende observando a prática de outros ou estudando melhores práticas do mercado). A utilização de vários formatos busca a individualização do aprendizado, empregando métodos diversos para o progresso na carreira (Meister, 1999). A Tabela 6 mostra o nível de concordância dos participantes e a média ponderada quanto aos formatos de aprendizagem promovidos na UC-TECX:

Tabela 6 - Formatos de aprendizagem

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

Fonte: elaborada pelos autores a partir dos dados da pesquisa (2023).

A característica básica da UC-TECX, de não possuir um local físico e ser completamente digital, certamente influenciou fortemente as respostas dos participantes da pesquisa. Nesse sentido, observa-se que o foco intensivo em aprendizagem por plataformas on-line levou a uma média ponderada de 0,65 (Tabela 6), indicando a não utilização dos diversos formatos de aprendizagem na UC-TECX e, portanto, revelando a não aderência a esse princípio. Os registros dos posicionamentos dos entrevistados 1 e 3 reforçam essa situação:

Antes da pandemia, ocorriam muitos eventos de forma presencial ou mista. Após a pandemia, todos os cursos e palestras migraram para o remoto, ficando todo o treinamento e a capacitação de forma remota (E1).

A empresa já vinha buscando a redução de viagens com a centralização de reuniões e eventos de treinamento por meio de ferramentas tecnológicas. Com a ocorrência da pandemia do Covid, esse processo acelerou, encerrando de vez com os cursos presenciais (E3).

Além da redução de custos resultante da migração para o formato remoto, os efeitos da pandemia do Covid-19, em especial o distanciamento social, aceleraram o uso de tecnologias remotas tanto no desempenho das tarefas quanto no processo de aprendizagem. No ramo de atuação da TECX, desenvolvimento, comercialização e suporte a softwares de gestão, houve ainda maior migração das atividades para o formato remoto. Estudo de Langhi *et al.* (2025) demonstrou que a migração de uma UC para operação totalmente on-line gerou resultado positivo na ampliação do acesso aos cursos, permitindo a participação das equipes de todas as unidades de negócio da empresa. Assim, o crescente uso de práticas de aprendizagem apoiadas por tecnologia da informação e dispositivos móveis permitiu satisfazer necessidades de capacitação sem a necessidade de reuniões presenciais (Dewi; Wendra, 2025), fator amplamente utilizado pela empresa deste estudo, que possui escritórios distribuídos por todo o território nacional.

O sexto princípio de Meister (1999) refere-se ao envolvimento dos líderes com o aprendizado. Muitas UCs transferiram a responsabilidade de facilitar a aprendizagem para líderes da própria organização. A participação dos líderes serve de modelo, apresenta experiências reais da organização e propicia a melhoria das próprias qualificações como facilitadores, permitindo-lhes conhecer a equipe e aprofundar os próprios conhecimentos (Meister, 1999). A Tabela 7 apresenta os resultados do nível de concordância dos participantes e a respectiva média ponderada quanto ao envolvimento dos líderes da TECX nas atividades de capacitação:

Tabela 7 - Envolvimento dos líderes com o aprendizado

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

Fonte: elaborada pelos autores a partir dos dados da pesquisa (2023).

Com média ponderada de 0,66 (Tabela 7), verifica-se a reduzida presença das lideranças da TECX na UC-TECX como facilitadores e geradores de conteúdo; no entanto, elas atuam mais fortemente como incentivadoras e até como cobradoras da participação das equipes nas capacitações. Esse resultado é corroborado pelos posicionamentos dos entrevistados 1, 3, 5 e 4:

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

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

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

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

Os depoimentos deixam clara a participação das lideranças como incentivadoras e apoiadoras, mas não como geradoras de conteúdo nem como orientadoras, distanciando-se, assim, da proposta de Meister (1999), que preconiza a necessidade de os líderes conduzirem as capacitações e ampliarem os próprios conhecimentos. Conforme aponta Jack Welch, ex-CEO da GE, "Seu envolvimento com o Crotonville Management Development Institute é 'uma estação de rádio bidirecional', em que o que ele ouve é tão importante quanto o conhecimento, cultura e história que ele transmite aos participantes" (Meister, 1999, p. 51). Embora a participação das lideranças como motivadores seja evidente, conclui-se que não há aderência dos processos da UC-TECX ao sexto princípio de Meister (1999). A ausência de envolvimento colaborativo das lideranças na geração de conteúdo e na facilitação pode comprometer o engajamento das equipes nas capacitações oferecidas com foco em resultados organizacionais (Langhi *et al.*, 2025; Fleury, Freire, Arruda, 2024). Assim, o resultado obtido com a pesquisa demonstra a urgente necessidade do envolvimento integral das lideranças nas capacitações da UC-TECX.

O sétimo princípio de Meister (1999) refere-se ao incentivo ao autofinanciamento. Segundo a autora, para ampliar sua importância dentro da organização, as UCs devem tender ao autossustento, gerando recursos próprios por meio da remuneração por serviços. "A estratégia de obtenção de recursos via remuneração por serviços evolui à medida que a UC vai amadurecendo" (Meister, 1999, p. 52). Poucas UCs se organizam nesse modelo autossustentável, pois os clientes demoram a reconhecer o valor dos serviços e a pagar por eles.

Conforme apontado no quarto princípio (amplitude do treinamento, que deve envolver toda a cadeia de valor), a UC-TECX tem foco na capacitação apenas dos colaboradores. Esse direcionamento impede a geração de receitas próprias, em razão da não comercialização dos serviços de capacitação pela UC. A Tabela 8 apresenta o nível de concordância dos participantes quanto à geração de receita pela aplicação (venda) de capacitações na UC-TECX:

Tabela 8 - Autofinanciamento

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

Fonte: elaborada pelos autores a partir dos dados da pesquisa (2023).

A média ponderada de 0,47 (Tabela 8) indica que os processos da UC-TECX não aderem ao princípio do autofinanciamento. Os relatos dos entrevistados 1, 2, 3 e 6 ilustram essa condição:

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

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

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

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

Os depoimentos evidenciam a não aderência ao princípio da geração de recursos próprios. Destaca-se E1, que categoricamente afirma a inexistência de faturamento pela UC-TECX, e E6, que enfatiza a economia gerada pela operação remota da UC. Ilyas (2017) sugere que a UC, além de agregar receita e lucro, deve proporcionar melhoria na produtividade, retenção de colaboradores valiosos e redução de custos. Para a TECX, com atuação nacional e escritórios em diversos estados, a economia advinda das capacitações remotas (passagem, hospedagem, alimentação, indisponibilidade por deslocamento) é substancial e justifica o funcionamento da UC-TECX apesar da ausência de faturamento direto.

O oitavo princípio de Meister (1999) trata do desenvolvimento de soluções de aprendizagem, envolvendo pesquisa e estudo de melhores práticas utilizadas por empresas globais, classificando-as e adaptando-as ao mercado local. O intuito é traçar cenários futuros e preparar equipes e clientes para situações emergentes (Meister, 1999).

Atuando em nicho específico, gestão pública brasileira, e atendendo legislações federais, estaduais e municipais, a TECX não apresenta planos de atuação no mercado global. No entanto, pesquisou-se esse princípio para verificar a existência de planos de antecipação de situações de mercado que permitam gerar e manter diferenciais competitivos. A Tabela 9 apresenta o nível de concordância referente ao desenvolvimento de soluções de aprendizagem com foco global.

Tabela 9 - Desenvolvimento de soluções de aprendizagem

Afirmativas	Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente	Média ponderada
As capacitações oferecidas na UC permitem o desenvolvimento do capital humano da organização, antecipando futuras necessidades de conhecimento e permitindo a criação e/ou manutenção de vantagem competitiva no mercado em que atua.	11,6%	62,5%	19,6%	3,5%	1,8%	0,70
As capacitações oferecem conteúdos que permitem a antecipação das necessidades do cliente.	8,0%	49,1%	27,7%	15,2%	0,0%	0,63
Média geral						0,66

Fonte: elaborada pelos autores a partir dos dados da pesquisa (2023).

Conforme a Tabela 9, 74,1% dos participantes concordam ou concordam totalmente que as capacitações desenvolvem o capital humano e antecipam necessidades de conhecimento, garantindo a manutenção da vantagem competitiva. No entanto, 57,1% consideram que o conteúdo das capacitações antecipa as demandas dos clientes da TECX. Essa situação indica um olhar mais voltado para dentro da organização, antecipando-se às necessidades de conhecimento das equipes, o que é reforçado pelos relatos dos entrevistados 3, 4 e 5:

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

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

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

Os relatos demonstram que, apesar do interesse em antecipar as necessidades dos clientes (por exemplo, para atender à legislação), o foco das capacitações permanece voltado às demandas internas. Assim, a média ponderada geral de respostas, de 0,66, indica a não aderência dos processos da UC-TECX a esse oitavo princípio de Meister (1999), situação fortemente influenciada pelo baixo envolvimento de clientes no processo da UC. Essa ausência de envolvimento dos clientes dificulta a identificação de suas necessidades, afetando o relacionamento a até a retenção de clientes (Shakina; Barajas; Sánchez-Fernandez, 2024).

O penúltimo princípio de Meister (1999) refere-se à avaliação do resultado do investimento na capacitação dos colaboradores. Esse resultado não se mede apenas em horas ou dias de treinamento, mas sim na "contribuição de um investimento em educação para que seja cumprida uma meta empresarial" (Meister, 1999, p. 55). A Tabela 10 apresenta o nível de concordância dos participantes e a respectiva média ponderada quanto à avaliação dos resultados e investimentos na UC-TECX:

Tabela 10 - Metas estratégicas e financeiras

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

Fonte: elaborada pelos autores a partir dos dados da pesquisa (2023).

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

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

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

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

Assim, os dados da pesquisa apontam para a inexistência de uma avaliação dos resultados das capacitações em relação ao atingimento das metas estratégicas ou financeiras da organização. Nesse sentido, os processos da UC-TECX não apresentam aderência a esse penúltimo princípio de Meister (1999). Em seu estudo de 2024, Shakina, Barajas e Sánches-Fernandez verificaram que a natureza complexa das UCs, sua integração com outros domínios estratégicos e a realização tardia de seus benefícios complicam a avaliação de seu verdadeiro impacto no desempenho corporativo. Assim, para uma efetiva avaliação dos resultados da UC-TECX, torna-se necessário realizar pesquisas abrangentes que permitam mensurar resultados de longo prazo.

Por fim, o último princípio organizador da criação e do gerenciamento de uma UC proposto por Meister (1999) é o uso dessa universidade para obter vantagem competitiva externa. A autora propõe que a UC seja utilizada como uma vantagem competitiva única, ajudando a empresa a competir em novos mercados que estariam inacessíveis caso a

organização contasse apenas com capacidade técnica (Meister, 1999). Na Tabela 11, apresentam-se os resultados do nível de concordância dos participantes da pesquisa, e a respectiva média ponderada, quanto à criação de vantagem competitiva pela UC-TECX para entrada em novos mercados:

Tabela 11 - UC como vantagem competitiva

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

Fonte: elaborada pelos autores a partir dos dados da pesquisa (2023).

Os resultados descritos na Tabela 11 apontam para 43,7% de respostas neutras, indicando o desconhecimento das equipes quanto à conquista de novos mercados que tenha sido viabilizada pela UC-TECX. Os relatos dos entrevistados 1 e 3 corroboram esses resultados:

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

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

Diante dos resultados indicados na Tabela 11, cuja média ponderada foi de 0,56, e dos posicionamentos dos entrevistados 1 e 3, conclui-se que os processos da UC-TECX não apresentam aderência ao décimo princípio de Meister (1999).

Análise da aderência da UC-TECX aos princípios de Meister

Os resultados obtidos a partir da aplicação do questionário e da realização de entrevistas com os colaboradores da TECX, visando identificar a aderência dos processos da UC da empresa aos princípios de UC propostos por Meister (1999), apontam para uma média geral ponderada de 0,68. Assim, conforme a metodologia utilizada nesta pesquisa, conclui-se que a maioria dos processos da UC-TECX não é aderente aos princípios de Meister (1999). Alguns princípios obtiveram média ponderada superior a 0,75 e foram considerados aderentes; no entanto, outros apresentaram maior distanciamento entre os processos de operação da UC avaliada e os princípios preconizados pela autora.

A pesquisa de Shakina, Barajas e Sánches-Fernandez (2024) apontou a raridade das UCs, indicando grande limitação na generalização das descobertas e dificultando a comparação entre elas. Os autores também destacam a dificuldade de analisar o impacto das UCs no desempenho corporativo. Corroborando esse posicionamento, os resultados desta pesquisa indicam que a UC-TECX apresenta características próprias e adequadas ao seu mercado e posicionamento estratégico, alinhando-se ao que descrevem Prince

e Beaver (2001), Rademakers (2005) e Castrillon (2019), para quem as UCs resultam do engajamento da organização com o mercado em que atua. Para Meister (1999, p. 59), o desafio é “criar um ambiente de aprendizagem no qual todo funcionário e todo elemento do sistema comercial da empresa compreendam a importância da aprendizagem contínua vinculada a metas empresariais”.

Nesse sentido, a equipe de gestão da UC-TECX está no caminho para transformá-la em uma UC que não apenas distribua conteúdos e conhecimento, mas, como indicam Ryan, Prince e Turner (2015), torne-se um efetivo laboratório de aprendizagem da organização e, por meio da contínua capacitação, construa o conhecimento necessário para apoiar o planejamento e a tomada de decisões estratégicas. O objetivo final é, portanto, não apenas treinar colaboradores, mas contribuir para o atingimento das metas do negócio e a melhoria do desempenho das equipes.

Acerca dos princípios de UC de Meister (1999), observou-se que os processos da UC-TECX foram considerados aderentes a dois deles: (a) oferecer oportunidades de aprendizagem a todos os funcionários, levando em consideração as estratégias organizacionais; e (b) considerar o modelo de UC como um processo e não como um local físico, possibilitando a aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar, caracterizando, assim, disponibilidade e acesso ao conhecimento. Esses dois princípios, quando analisados de forma isolada, apresentam um nível de aderência de 0,85, considerado alto frente ao mínimo de 0,75, indicando, portanto, sua efetiva aplicação na UC-TECX. A aderência a esses princípios amplia a possibilidade de sucesso na capacitação das equipes, pois a utilização de plataformas eletrônicas viabiliza flexibilidade nos estudos, reduz o tempo gasto em treinamento, permite que o colaborador seja protagonista de seu processo de aprendizagem e resulta em melhoria de processos (Xavier *et al.*, 2024).

Em razão de decisões estratégicas da empresa, outros três princípios não apresentaram aderência aos processos da UC-TECX: (a) treinar a cadeia de valor e parceiros; (b) migrar do treinamento conduzido por instrutor para vários formatos de aprendizagem; e (c) passar da alocação corporativa para fonte de recursos próprios. Essas decisões, decorrentes de questões mercadológicas ou operacionais, levaram à adequação dos processos da UC-TECX para atender às necessidades da organização. Quanto ao treinamento da cadeia de valor e parceiros, verificou-se tratar-se de uma estratégia comercial da empresa não permitir o acesso de clientes e parceiros à UC. Em relação aos vários formatos de aprendizagem, a migração total para o formato on-line durante a pandemia gerou economia significativa, razão pela qual esse modelo se manteve no período pós-pandêmico. A opção pela não participação de clientes nos eventos da UC inviabiliza a comercialização das capacitações, levando à não aderência ao princípio de geração de recursos próprios.

Por sua vez, a UC-TECX não apresentou processos que pudessem ser considerados aderentes aos outros cinco princípios de Meister (1999): (a) elaboração de um currículo básico que incorpore cidadania corporativa, contexto e competências essenciais; (b) envolvimento de líderes com o aprendizado; (c) foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem; (d) criação de sistema de avaliação de resultados e investimentos; e (e) uso da UC como vantagem competitiva. O nível de aderência dos processos a esses princípios resultou em média ponderada geral de 0,66, indicando a necessidade de repensar o envolvimento dos líderes no processo de aprendizagem, assim como revisar

as habilidades priorizadas nas capacitações. Para Castrillon (2019), os programas das UCs devem ser definidos com a participação ativa de executivos e responsáveis pelas principais áreas funcionais, assegurando a disseminação da estratégia empresarial e a identificação de talentos promissores. Essas não aderências podem gerar lacunas na concepção da UC, que, além de buscar alavancar resultados e gerar vantagem competitiva, deve “promover o engajamento das equipes, seja nas relações de trabalho ou nas interações entre diferentes grupos da organização” (Luca; Sales, 2024, p. 9).

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

Segundo a tipologia de Cappiello e Pedrini (2013), a UC-TECX está posicionada como “técnica”, com foco na criação, divulgação e manutenção de competências típicas da atividade da empresa, responsabilizando-se pela formação operacional dos colaboradores. O próximo passo na evolução da UC-TECX deve ser o desenvolvimento de capacitações voltadas ao aprimoramento de habilidades gerenciais e comportamentais, permitindo maior contribuição à estratégia da organização. Como afirma Allen (2010, p. 50), “as universidades corporativas normalmente existem para ajudar a organização a atingir seus objetivos e sua missão organizacional. Quanto mais coisas elas puderem fazer que possam contribuir nesse nível, mais valiosas elas podem ser”.

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

Considerações finais

Neste estudo, buscou-se compreender os processos referentes à operação da UC-TECX e verificar sua aderência aos princípios de UC identificados na literatura de gestão do conhecimento. As UCs são consideradas práticas (e até ferramentas) de gestão do conhecimento, funcionando como repositórios do conhecimento organizacional e englobando funções como criação, compartilhamento e transferência de conhecimento. A integração das tecnologias de EaD com ferramentas de gestão do conhecimento viabiliza a criação de mecanismos para a geração e disseminação de conhecimento compartilhado.

A relevância deste trabalho reside em sua contribuição diante da literatura ainda escassa sobre UCs e gestão do conhecimento, contribuindo para as discussões sobre os processos utilizados nesses ambientes. Além disso, o estudo possibilita compreender as principais questões relacionadas à implementação e à gestão de uma UC e, de forma mais ampla, contribui para um melhor entendimento das formas de implementação da educação corporativa nas empresas.

A implementação bem-sucedida de uma UC é uma estratégia eficaz para melhorar os processos de aprendizagem organizacional, desde que as capacitações disponibilizadas contenham conhecimentos aplicáveis à realidade da empresa e funcionem como um verdadeiro laboratório de aprendizagem. A UC, por meio do compartilhamento de conhecimento, pode melhorar o desempenho organizacional e ampliar a competitividade no mercado. Nessa perspectiva, além de oferecer capacitação técnica, a UC deve viabilizar programas que transmitam políticas, estratégias e objetivos organizacionais a todos os membros da empresa.

A pesquisa também contribui para que os líderes da organização estudada visualizem a atual situação de seus recursos de conhecimento corporativo, permitindo renovar a base de conhecimento a partir da exploração de recursos internos, ou seja, inovando o conhecimento. Os resultados indicam que as lideranças devem assumir o papel de facilitadores da UC, protagonizando iniciativas e comprometendo-se com a continuidade das ações educacionais para além da universidade. A liderança é, portanto, a principal responsável por fazer com que a UC seja uma ideia cultivada por toda a organização.

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

Por tratar-se de um tema ainda carente de pesquisas, sugerem-se, para trabalhos futuros, avaliar o nível de alinhamento das UCs com a estratégia empresarial. Propõe-se também estudos que investiguem a relação entre a efetividade dos treinamentos e o diferencial competitivo gerado para as organizações.

Referências

- ABEL, Amy Lui; LI, Jessica. Exploring the Corporate University Phenomenon: Development and Implementation of a Comprehensive Survey. **Human Resource Development Quarterly**, v. 23, n. 1, p. 103-128, 2012.
- ALAGARAJA, Meera; LI, Jessica. Utilizing Institutional Perspectives to Investigate the Emergence, Rise, and (Relative) Decline of Corporate Universities. **Human Resource Development International**, v. 18, n. 1, p. 4-23, 2015.
- ALLEN, Mark. Corporate Universities 2010: Globalization and Greater Sophistication. **The Journal of International Management Studies**, v. 5, n. 1, p. 48-53, 2010.
- ALPERSTEDT, Cristiane. Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 5, n. 3, p. 149-165, dez. 2001.
- ARAÚJO, Juliana Alexandre de Oliveira; DOMINGOS, Maria de Lourdes da Costa. Uma proposta de universidade corporativa pautada nos pilares educação corporativa, gestão do conhecimento e gestão da inovação. **AtoZ: Novas Práticas em Informação e Conhecimento**, Curitiba, v. 9, n. 1, p. 42-53, jan./jun. 2020.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BRANDÃO, Gisele Reis. Gestão de pessoas e universidades corporativas: dois lados da mesma moeda? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 46, n. 2, p. 22-33, jun. 2006.
- BRITO, Lydia Maria Pinto; CASTRO, Ahiiram Brunni Cartaxo de. Universidades corporativas: quando o saber construído pela humanidade é substituído pelo conhecimento empresarial. **Innovar**, v. 29, n. 72, p. 147-162, 2019.

- CAPPIELLO, Giuseppe; PEDRINI, Giulio. Le corporate university italiane. **L'industria**, v. 34, n. 2, p. 295-328, 2013.
- CASTRILLON, Manuel Alfonso Garzón. Propuesta de modelo de universidad corporativa. **Visión de Futuro**, v. 23, n. 1, p. 24-41, 2019.
- CASTRO, Cláudio de Moura; EBOLI, Marisa. Universidade corporativa: gênese e questões críticas rumo à maturidade. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 53, n. 4, p. 408-414, jul. 2013.
- CORREA, Fábio et al. Educação corporativa: alicerces científicos de um recente campo de pesquisa. **International Journal of Knowledge Engineering and Management**, v. 9, n. 25, p. 144-164, 2020.
- COSTA, Viviane Cunha Farias; SOUZA, Jano Moreira; OLIVEIRA, Jonice. Conceptual model for corporate universities. In: SCHWARTZ, David; TE'ENI, Dov (eds.). **Encyclopedia of Knowledge Management**. Pennsylvania: IGI Global, 2011. p. 112-120.
- DEWI, Kartika Chandra; WENDRA, Wendra. Development plan for enhancing PT XYZ corporate university. **Journal Ilmu Manajemen**, v. 14, n. 2, p. 213-226, 2025.
- DUTRA, Alessandra Quintella Nunes; EBOLI, Marisa Pereira. Educação corporativa: uma revisão sistemática e bibliométrica. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ANPAD, 46., 2022. **Anais [...]**. On-line: ANPAD, 2022. p. 2177-2576. Disponível em: <http://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/b91a76b0b2fa7ce160212f53f3d2edba.pdf>. Acesso em: 24 nov. 2025.
- EBOLI, Marisa. Educação corporativa no Brasil: da prática à teoria. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba: ANPAD, 2004. [CD-ROM].
- ESTEVES, Luciana Proença; MEIRIÑO, Marcelo Jasmim. A educação corporativa e a gestão do conhecimento. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 11., 2015, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: Unilassalle, 2015. p. 1-12.
- FILATRO, Andrea et al. **DI 4.0: Inovação em educação corporativa**. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.
- FLEURY, Ângela; FREIRE, Patrícia de Sá; ARRUDA, Rivaldo de Almeida. Metodologia da neoaprendizagem para aplicação na universidade corporativa em rede. In: **Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – CIKI**, 2024.
- FORMIGONI, Alexandre; BAPTISTA, José Abel de Andrade; MARTINS, Fabíola Aparecida. Estudo bibliométrico das produções científicas brasileiras sobre universidades corporativas com base no Portal Capes de 2013 a 2018. **Revista Sítio Novo**, v. 4, n. 3, p. 306-313, 2020.
- FREIRE, Patrícia de Sá; DANDOLINI, Gertrudes Aparecida; SOUZA, João Arthur de; SILVA, Solange Maria da. Processo de implantação da Universidade Corporativa em Rede (UCR). **Revista Espacios**, v. 37, n. 23, p. 1-22, 2016.
- GRIGORIEVNA, Bondarenko Tatiana et al. Development of a Corporate University Institution: Strategic Initiatives. **Linguistics and Culture Review**, v. 5, n. 1, p. 548-557, 2021.
- ILYAS, Mohammed. Making of a Corporate University Model: Transition from Traditional Training to Learning Management System. **Journal of Education and Practice**, v. 8, n. 15, p. 85-90, 2017.
- LANGHI, Celi et al. Avaliação estratégica da aprendizagem em universidades corporativas: um estudo de caso. **Revista Fatec Guarulhos: Gestão Tecnologia & Inovação**, v. 1, n. 10, p. 1-15, 2025.
- LUCA, Plínio Paulo Leiva de; SALES, Giza Guimarães Pereira. Universidade corporativa: possibilidade para uma formação sociocultural do indivíduo. **Revista On-line de Política e Gestão Educacional**, v. 28, n. 00, p. 1-14, 2024.
- LYTOVCHENKO, Iryna. Corporate University as a Form of Employee Training and Development in American Companies. **Advanced Education**, n. 5, p. 35-41, 2016.

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

MARIANO, Ari Melo; SANTOS, Máira Rocha. Revisão da Literatura: apresentação de uma abordagem integradora. In: Congresso Internacional AEDEM, 26., 2017, Reggio di Calabria, Itália. **Anais [...]**. Reggio di Calabria: Aedem International Conference, 2017. p. 427-442.

MEISTER, Jeanne C. Ten Steps to Creating a Corporate University. **Training & Development**, v. 52, n. 11, 1998.

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

PATRUCCO, Andrea Stefano; PELLIZZONI, Elena; BUGANZA, Tommaso. The Design Process of Corporate Universities: A Stakeholder Approach. **Journal of Workplace Learning**, v. 29, n. 4, p. 304-318, 2017.

PRINCE, Christopher; BEAVER, Graham. Facilitating Organizational Change: The Role and Development of the Corporate University. **Strategic Change**, v. 10, n. 4, p. 189-199, 2001.

RADEMAKERS, Martijn. Corporate Universities: Driving Force of Knowledge Innovation. **Journal of Workplace Learning**, v. 17, n. 2, p. 130-136, 2005.

RIGOBELLO, Mayara Carvalho Godinho et al. Clima de segurança do paciente: percepção dos profissionais de enfermagem. **Acta Paulista de Enfermagem**, São Paulo, v. 25, n. 5, p. 728-735, 2012.

RYAN, Lindsay; PRINCE, Christopher; TURNER, Paul. The Changing and Developing Role of the Corporate University Post-millennium. **Industry and Higher Education**, v. 29, n. 3, p. 167-174, 2015.

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

SHAKINA, Elena; BARAJAS, Ángel; SÁNCHEZ-FERNÁNDEZ, Patricio. Revisiting Corporate Universities: Strategic Choices Shaping Performance in Telecom. **Heliyon**, v. 10, n. 14, p. 1-17, 2024.

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

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

XAVIER, Giovanna de Sousa et al. E-learning na universidade corporativa: os impactos da ferramenta na aprendizagem dos diferentes grupos geracionais. **Revista do Encontro de Gestão e Tecnologia**, v. 1, n. 03, p. 8-25, 2024.

ZHANG, Lihui; BOIES, Kathleen. Corporate University: A Systems Thinking Situating Senior Leader Assessment and Development in Context to Enhance Organizational Viability. **Industrial and Organizational Psychology**, v. 11, n. 4, p. 669-676, 2018.