

Educação, Inovação e Sustentabilidade na Pesquisa Aplicada

## **Os dez objetivos e princípios da universidade corporativa. Estudo de caso em uma empresa de logística**

**Celi Langhi**

0000-0002-5527-2412

**Andrea Judice**

000-0002-4743-7029

**Clarissa Andrade**

0009-0005-2227-9676

**Resumo:** O presente artigo propõe comparar as atividades de uma empresa nacional de logística no âmbito de sua Universidade Corporativa com os dez objetivos e princípios desenvolvidos por Jeanne Meister para caracterizar a aprendizagem estratégica necessária para a formação de uma força de trabalho altamente qualificada e preparada para enfrentar as mudanças globais. Nesse sentido, a complexidade conferida pelas especificidades do negócio, abre espaço para o questionamento do papel do RH como provedor desta aprendizagem. A produção do conhecimento orientado pelo negócio é altamente customizada e requer a colaboração multidisciplinar capaz de agregar valor ao negócio. Neste trabalho, utilizou-se o método qualitativo de pesquisa, que engloba a revisão da literatura sobre o tema Educação Corporativa e os aspectos que envolvem o papel do RH na organização e concepção de sistemas de educação ou Universidades Corporativas (UCs), além da exposição dos resultados comparados a partir do estudo de caso. A comparação do cenário desta universidade com os objetivos e princípios postulados por Meister abre espaço para uma análise crítica do modelo tradicional de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e a real contribuição estratégica esperada para as universidades corporativas. A análise dos resultados a partir das entrevistas realizadas apontam que a empresa possui aderência intermediária aos conceitos postulados por Meister. Porém, observa-se também, uma consolidação do papel estratégico da UC. Ainda assim, existe espaço para melhorias na definição dos papéis da liderança na aprendizagem e na estruturação de mecanismos de avaliação que apresentem os resultados educacionais atrelados aos resultados de crescimento da empresa.

**Palavras-chave:** Educação Corporativa, Universidade Corporativa, Aprendizagem estratégica.

**Abstract:** This article proposes to compare the activities of a national logistics company within the scope of its Corporate University with the ten objectives and principles developed by Jeanne Meister to characterize the strategic learning necessary for the formation of a highly qualified workforce prepared to face the challenges global changes. In this sense, the complexity conferred by the specificities of the business opens up space for questioning the role of HR as a provider of this learning. The production of business-oriented knowledge is highly customized and requires multidisciplinary collaboration capable of adding value to the business. In this work, the qualitative research method was used, which encompasses the literature review on the topic of Corporate Education and the aspects involving the role of HR in the organization and design of education systems or Corporate Universities (CUs), in addition to the exposure of the results compared from the case study. The comparison of this university's scenario with the objectives and principles postulated by Meister opens space for a critical analysis of the traditional Training and Development (T&D) model and the real strategic contribution expected from corporate universities. The analysis of the results from the interviews carried out indicates that the company has intermediate adherence to the concepts postulated by Meister. However, there is also a consolidation of the strategic role of the UC. Still, there is room for improvement in defining the roles of leadership in learning and in structuring evaluation mechanisms that present educational results linked to the company's growth results.

**Keywords:** Corporate Education, Corporate University, Strategic Learning.

## 1 Introdução

A Educação Corporativa (EC), embora essencial para os profissionais que atuam nas corporações, se tornou parte integrante do sistema de educação superior apenas no final da década de 1980. Rapidamente a popularidade do tema aumentou e logo novas universidades incluíram a educação corporativa em seus currículos. Contudo, o conhecimento corporativo é dinâmico, em que a necessidade de sustentabilidade do negócio é o direcionador das mudanças organizacionais, tornando o conhecimento obtido nas universidades cada vez mais obsoleto. Diante deste cenário, as empresas passam a assumir o papel na educação de seus colaboradores, visando o controle dos processos de aprendizagem e sua relação estratégica com os resultados obtidos pela empresa (MEISTER, 1999).

Bayma (2004), destaca que os modelos de *Universidade Corporativa (EC)*<sup>1</sup> estão evoluindo na mesma medida que as empresas precisam se adaptar às mudanças do mercado. Do ponto de vista estratégico, os processos de aprendizagem buscam desenvolver *competências*<sup>2</sup> críticas para o negócio, na mesma velocidade exigida pelas demandas do mercado:

O papel da universidade corporativa é, então, garantir a educação continuada interna, fazendo a relação entre o negócio da empresa, o seu planejamento estratégico e a busca de recursos e conhecimentos na universidade (...). Cabe questionar se muitas delas são efetivamente universidades corporativas ou se adequam mais à concepção de organizações que buscam organizar, desenvolver e transmitir conhecimentos, preenchendo lacunas de algumas universidades e instituições de ensino, que não têm sido capazes de oferecer programas no tempo e com a qualidade que a sociedade do conhecimento vem impondo (BAYMA, 2004, p.25).

Em congruência com o papel da universidade corporativa, destaca-se a evolução da gestão por competências. O conceito foi desenvolvido para oferecer suporte a movimentos de qualificação profissional em meados da década de 80. A partir do início dos anos 90, este conceito foi aplicado para intervenção em empresas nacionais e na adaptação de estruturas de empresas multinacionais à realidade brasileira. Esta evolução tratou de delimitar a forma como as pessoas realizavam seus trabalhos e como a organização era capaz de transmitir, caracterizar e mensurar os resultados esperados. A competência passa a ser reconhecida como um instrumento de gestão e não meramente, um direcionador do aprendizado:

Nessa lógica, as competências profissionais enfatizadas pelas organizações em seus modelos de gestão por competências, podem ser entendidas como um dos "recursos" que traduzem as especificidades de suas estratégias e, nessa medida, seriam únicas e singulares para cada organização (EBOLI et al.,2010, p.107).

---

<sup>1</sup> Universidade Corporativa é o guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e educação de funcionários, clientes e fornecedores, com o objetivo de atender às estratégias empresariais de uma organização. Trecho extraído do livro "Educação Corporativa". (MEISTER,1999, pág.263)

<sup>2</sup> O termo foi incorporado à linguagem organizacional e é utilizado para definir a capacidade de realização de determinado trabalho ou atuação em determinado contexto profissional. (EBOLI,2010).

Para Deiser (2010), a singularidade conferida pelas especificidades do negócio abre espaço para o questionamento do papel do RH enquanto provedor da aprendizagem. A aprendizagem orientada pela estratégia, segundo ele, significa que as necessidades do negócio devem orientar o design da aprendizagem e os resultados dependem de uma elaboração altamente customizada. O design com foco em programas tradicionais e centralizados no RH, reflete uma negligência em relação às oportunidades de aprendizagem não-estruturadas, existentes em toda a organização. Deiser conclui que o próprio ato de fazer negócios é um processo de aprendizagem contínua.

Ao final da década de 1990, a necessidade de educar a organização não somente para a aquisição de competências funcionais e técnicas, se tornou mais evidente. Era preciso apresentar uma nova maneira de “pensar o trabalho” para que novas possibilidades de desenvolvimento de competências fossem expandidas e alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa. Meister publicou em 1999 um estudo que avaliou 50 das principais Universidades Corporativas na América do Norte e na Europa. O livro intitulado *Educação Corporativa: Gestão do capital intelectual através da Universidades Corporativas* ainda é, nos dias de hoje, a principal referência teórica sobre a constituição e desenvolvimento de Universidades Corporativas com foco estratégico. A autora justificou a escolha e disponibilização da lista contatos das empresas investigadas, ao apêndice de seu livro, agregando valor ao processo de aprendizagem contínua observado como ponto comum entre elas:

[...] para todas elas, treinamento é um processo de aprendizagem permanente e não um lugar onde se vai “para ser treinado”. [...]tr representa as empresas que oferecem aos funcionários internos uma oportunidade exemplar de aprendizagem constante e, em muitos casos, também aos principais integrantes da sua cadeia cliente/ fornecedor (MEISTER, 1999, p. 253).

As colocações de Meister, Bayma, Eboli e Deiser, parecem convergir para o mesmo entendimento. O que torna a (EC) estratégica para as organizações é a abrangência, a multidisciplinaridade e continuidade do design de aprendizagem. Esse design, inclusive, diferencia a aprendizagem funcional tradicional presente nos programas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) dos sistemas de educação, presentes em uma Universidade Corporativa, por exemplo.

Desta forma, resultados da pesquisa de Meister, delimitaram dez objetivos e princípios aos quais as empresas precisam revisar ao implantar seus processos de aprendizagem interna. Princípios estes, adotados pelas empresas avaliadas em seu livro, em maior ou menor escala. A verificação desta base teórica e a apresentação de caso em uma empresa nacional de logística, observando a convergência entre as práticas da empresa e a teoria, será o tema das próximas seções deste trabalho.

## 2. Objetivo

A presente pesquisa tem por objetivo geral a utilização do parâmetro estabelecido por Meister na concepção dos 10 objetivos e princípios da universidade corporativa, para verificar se há congruência nos métodos utilizados na empresa entrevistada. Os objetivos específicos pretendem apontar as possíveis

oportunidades de evolução dos processos e métodos utilizados pela empresa à luz da teoria de Meister.

Os objetivos e princípios da teoria de Meister, base para a investigação tema deste artigo, serão explorados na próxima seção.

### 3. Os dez objetivos e princípios da universidade corporativa

A partir da investigação detalhada dos sistemas educacionais corporativos em empresas norte-americanas e europeias, tais como *Motorola, Dell, Whirlpool, General Eletric, Disney, Banco de Montreal* e outras totalizando uma amostra de cerca de cinquenta empresas em diversos segmentos, Jeanne Meister, publicou ao final dos anos 90, a obra que viria a ser uma referência para os estudos da constituição de universidades corporativas em todo o mundo. O assunto da Educação Corporativa, apesar não ser um tema inexplorado, não possuía até a data presente da publicação, uma teoria que revisasse suas definições e propósitos. Ainda existia uma certa “confusão” entre os programas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) centralizados como disciplina de Recursos Humanos e os sistemas corporativos estratégicos que definem a EC.

Outros estudos foram realizados no âmbito das empresas brasileiras, com destaque para o trabalho de Marisa Eboli, a partir do livro *Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades*, publicado em 2004. Em seu livro, Eboli explorou as diferenças entre os processos tradicionais de T&D e os Sistemas de Educação Corporativa (SEC) nas empresas entrevistadas, seguindo as referências de Meister, conforme demonstrado no quadro abaixo:

Quadro 1 – Mudanças na responsabilidade de aprendizagem (Diferenças entre T&D e EC)

Observação	T&D	EC
<b>Foco</b>	Reativo	Proativo
<b>Governança</b>	Fragmentada e Descentralizada	Coesa e centralizada
<b>Alcance</b>	Tático	Estratégico
<b>Endosso</b>	Pouco / nenhum	Administração e funcionários
<b>Responsável</b>	Diretor de Treinamento	Gerentes de unidades de negócio
<b>Audiência</b>	Público-alvo amplo / profundidade limitada	Currículo personalizado por famílias de cargo
<b>Resultados</b>	Aumento da qualificação profissional	Aumento do desempenho no trabalho
<b>Operação</b>	Opera como função administrativa	Opera como “Unidade de Negócios” (centro de custo próprio)
<b>Imagem</b>	“Vá para o treinamento”	“Universidade como metáfora de aprendizado”

Fonte: Adaptado de Meister (1999, p.23).

Essa diferenciação de papéis tornou possível a investigação detalhada dos cenários encontrados nas empresas tanto no trabalho de Meister em 1999, quanto no trabalho de Eboli em 2004. Ambas concluíram que o caráter estratégico da UC está ligado diretamente à sua governança. Deste modo, as UC’s encontravam-se em vários estágios de desenvolvimento e maturidade, segundo Meister (1999). Algumas delas possuíam processos de aprendizagem somente para público interno, outras assumiram a responsabilidade de desenvolver o seu público externo como clientes, fornecedores e comunidade e outras desenvolveram sistemas de

desenvolvimento de futuros líderes. A maturidade da UC é medida nesse sentido, de acordo com a abrangência de sua atuação e dos resultados ligados ao desempenho da organização.

A partir da observação da forma de governar e de aferir os resultados da aprendizagem nestas empresas, Meister verificou que existem dez objetivos e princípios norteadores que definem a UC como formadora de uma força de trabalho altamente qualificada e preparada para os desafios do mercado global:

Quadro 2 – Os dez objetivos e princípios da Universidade Corporativa

1	Oferecer oportunidades de aprendizagem que deem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização.
2	Considerar o modelo da universidade corporativa um processo e não um espaço físico destinado a aprendizagem.
3	Elaborar um currículo que incorpore os 3 C's: Cidadania Corporativa, Estrutura Contextual, Competências Básicas.
4	Treinar a cadeia de valor e parceiros, inclusive clientes, distribuidores, fornecedores de produtos terceirizados, assim como universidades que possam fornecer os trabalhadores do amanhã.
5	Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de apresentação da aprendizagem.
6	Encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes no aprendizado.
7	Passar do modelo de financiamento corporativo por alocação para o "autofinanciamento" pelas unidades de negócio.
8	Assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem.
9	Criar um sistema de avaliação dos resultados e, também dos investimentos.
10	Utilizar a universidade corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados.

Fonte: Meister (1999, p.30)

O primeiro objetivo e princípio está ligado às mudanças cada vez mais aceleradas, decorrentes de um ambiente empresarial variável, global e exigente tecnicamente. Encontrar e reter talentos representa a tarefa essencial da corporação. Além de adquirir competências técnicas imediatas para o exercício de sua função, os funcionários precisam enxergar os caminhos que os levarão ao desenvolvimento de suas carreiras. A UC direciona seus esforços para o desenvolvimento de seus funcionários, mas visa um resultado estratégico em relação à forma como a empresa se posiciona no mercado e como é vista por seus stakeholders e clientes.

O segundo, se refere ao ambiente em que se dá a aprendizagem. Diferente dos processos tradicionais de treinamento com começo, meio e fim na aquisição das competências, a UC é um espaço de vivência contínua da aprendizagem. É mais que um espaço físico ou um currículo específico, é uma entidade "viva" contendo educadores e educandos, comprometidos com o seu autodesenvolvimento.

O terceiro, traz a necessidade de elaboração de um currículo que englobe os 3C's, mencionados no quadro acima: a) a *cidadania corporativa* ou cultura organizacional, em que valores e crenças corporativas são definidas, disseminadas, desenvolvidas e avaliadas. O objetivo é adequar o comportamento dos indivíduos para tornar possível o alcance da visão da empresa, de maneira contínua e permanente; b) a *estrutura contextual* da empresa refere-se a missão do negócio, o posicionamento estratégico da empresa frente ao mercado e seus stakeholders.

Toda a organização deve ter acesso à essa estrutura, ou seja, ao entendimento global da atuação, estratégia e a “tradução” de seu significado em forma de papéis e responsabilidades. c) as *competências básicas ou basilares*, refletem o currículo essencial da organização. Estas competências definem a vantagem competitiva da organização, como por exemplo, a competência “inovação” para uma empresa no segmento de tecnologia. Além das competências essenciais para a sustentabilidade do negócio, o desenvolvimento de lideranças e o autogerenciamento de carreira, ganham destaque no rol das competências básicas.

O quarto está relacionado à abrangência do público contemplado nos sistemas de aprendizagem. A abordagem ampla envolve o treinamento e a educação proativa dos participantes da cadeia de valor da empresa, como clientes e fornecedores. A UC ganha um status “relacional” que apoia os negócios e garante a manutenção da qualidade de seus serviços.

O quinto enfatiza o processo de aprendizagem que considera diversas fontes, meios e atores. Extrapola o formato tradicional de sala-de-aula e promove o aprendizado contínuo e não-estruturado que acontece em toda a organização. Trata-se de uma individualização do aprendizado, viabilizando o desenvolvimento e progressão de carreira dos indivíduos. É o desenvolvimento da capacidade de aprender, independente dos estímulos e recursos disponíveis.

O sexto é um dos mais importantes objetivos e princípios da UC é o envolvimento da liderança como agentes da educação. Meister cita uma pesquisa realizada pelo *Annual Survey of Corporate University Future Directions*. Nesta, em algumas empresas consultadas, existe o conceito de *modelagem de papéis*, com expansão da responsabilidade da EC para os executivos seniores. Verificou-se que em média, um CEO passa um dia por mês, facilitando a aprendizagem em sua organização. Nesta natureza de *modelagem de papéis*, executivos utilizam a sua imagem e sua bagagem profissional para promover a aprendizagem internamente, consolidando a cultura e a transformação a organização.

O sétimo representa um grande desafio para UC. Tornar-se autossustentável. Isso significa a emancipação orçamentária com a mesma lógica de um modelo de negócios. Ela passa a ser vista como uma unidade fornecedora de produtos e serviços. Porém, cabe ressaltar que raramente as UC's nascem neste modelo. É preciso ganhar maturidade e reconhecimento por meio de resultados tangíveis para que produtos e serviços sejam valiosos para a organização, inclusive sob o ponto de vista estratégico.

O oitavo trata da quebra de barreiras na comunicação. É o design multicultural que a UC assume ao observar a capilaridade dos negócios da empresa e das possibilidades de atuação global. É preciso preparar a organização para atuar em diversos cenários, para que as barreiras culturais não impeçam a negociação, a relacionamento e o crescimento da empresa no mercado.

O nono predispõe sobre o sistema de avaliação de resultados da UC. Ao contrário dos sistemas de avaliação de eficácia, em que a percepção de seu aproveitamento e a assiduidade nos programas de treinamento estão centralizadas no indivíduo. Meister observou a necessidade de se avaliar o aproveitamento da organização como um todo, priorizando as métricas de desempenho às métricas de hora/homem, tradicionais, aferidas periodicamente. Há que se avaliar a retenção, a satisfação, a inovação imprimida na organização e o desempenho na execução de estratégias e metas empresariais e, para isso, o acompanhamento deve ser contínuo e de longo prazo (até cinco anos). Para estabelecer os fatores

de sucesso da UC e acompanhar seus resultados, é necessário agrupá-los por áreas de focos distintos como: *Financeiro; Cliente; Processo; Renovação e Desenvolvimento e Ser Humano*.

E por fim, o décimo objetivo e princípio da UC, aponta para a função “atualizadora” do ambiente educacional proposto pela universidade. Ele deve atuar como catalisador das mudanças e oportunidades que o mercado oferece. Deve se atualizar e transmitir as mudanças de forma proativa e célere, permitindo que a organização gere uma vantagem competitiva frente aos concorrentes.

Vistos os *dez objetivos e princípios da UC*, base para a investigação da maturidade das empresas na formação de forças de trabalho de alta qualidade, a proposta da próxima seção é a apresentação da metodologia utilizada para a coleta de dados e delimitação dos resultados da pesquisa.

#### 4. Metodologia

A método qualitativo utilizado nesta pesquisa, objetiva a revisão descritiva da literatura seminal sobre Educação Corporativa com foco na estruturação estratégica de sistemas educacionais ou Universidades Corporativas, além de apresentar um estudo de caso por meio da síntese dos resultados obtidos na entrevista qualitativa semiestruturada, realizada com uma empresa no segmento de logística, escolhida por ter uma estrutura atual de universidade corporativa. Esta investigação considera, portanto, as estratégias adotadas pela empresa entrevistada, sob a luz dos *dez objetivos e princípios da Universidade Corporativa*, segundo Jeanne Meister, a serem delimitados na próxima seção.

Os pontos de convergência entre a estratégia adotada pela empresa e os objetivos e princípios apontados por Meister, compõem o objetivo específico a ser apresentado nas discussões deste trabalho.

Para a coleta das informações necessárias para a construção dos paralelos entre as iniciativas adotadas pela empresa e a fundamentação teórica sugerida neste artigo, os entrevistados responderam à dez perguntas, que foram constituídas de acordo com a teoria. Para a constituição das perguntas, foi considerado os aspectos práticos que direcionaram a atenção dos entrevistados para o foco da pesquisa, aspectos éticos que observaram e trataram com confidencialidade possíveis informações sensíveis que viessem a ser mencionadas e os aspectos teóricos que direcionam a investigação e a conclusão dos objetivos centrais desta pesquisa (SAMPIERI, 2013).

As entrevistas foram realizadas em 18 de outubro de 2022 tiveram duração de uma hora cada. Para o registro das informações, foi utilizado o recurso de gravação das entrevistas realizadas online e a síntese dos relatos por meio da transcrição das entrevistas. Foram entrevistadas duas pessoas chave na gestão da UC, nos cargos de Supervisor de Educação Operacional e Analista de Educação Sênior.

A síntese dos resultados obtidos nestas entrevistas, foi classificada por meio de pontuação (escala de três pontos). De acordo com Cooper e Schindler (2016), a utilidade de uma escala deve ser equivalente ao estímulo apresentado. Deve extrair informações que orientem a complexidade do objeto, conceito ou constructo de atitude. Sendo assim, a escala especificada no Quadro 3, representa a forma mais adequada ao propósito da pesquisa:

Quadro 3: Escala de três pontos

a) Alta aderência – Pontuação de 7 a 10;
b) Média aderência – Pontuação de 4 a 6;
c) Baixa aderência – Pontuação de 3 a 1

Fonte: Criado pelos autores com base em Cooper e Shindler (2016, p.276)

## 5. Universidade Corporativa em uma empresa de logística – Estudo de caso

A empresa entrevistada oferece soluções logísticas que integram portos, ferrovias e terminais, com capacidade para atender, com cada vez mais eficiência, a demanda de seus principais clientes por meio de ferrovias e terminais integradores, que unem o carregamento e o descarregamento de produtos ao transporte ferroviário, e a operação em terminais portuários situados em eixos estratégicos da costa brasileira e transporta as riquezas do Brasil por rotas que passam pelas regiões Norte, Nordeste, Sudeste e Centro-Oeste do país (300 municípios e 10 Estados). Os desafios empresariais são crescentes e a busca por diferenciais que agreguem valor ao negócio é a principal preocupação da alta direção.

A iniciativa de implementação da Universidade Corporativa, segundo os entrevistados, partiu da alta direção, preocupada com os desafios de crescimento da empresa. Essa iniciativa resultou na modificação da governança das práticas educacionais e na criação de uma diretoria que atenderia especificamente os interesses da UC. Logo, uma nova equipe foi formada, contendo nove profissionais diretos, nos cargos de Supervisor de Educação Operacional, Especialista de Educação, Analista de Educação Sênior e Pleno, Assistente de Educação e seis profissionais indiretos (terceirizados), nos cargos de supervisor e assistente de educação.

O currículo selecionado para a UC foi desenhado em níveis de complexidade, contemplando 3 tipos de público: a) Operacional, abrangendo a maior parte da empresa, com cerca de 5.500 funcionários; b) O público denominado *staff* ou *administrativo*, abrangendo os cargos acima da carreira operacional e abaixo da liderança – com cerca de 1.000 funcionários e c) Lideranças. As *Jornadas de Aprendizagem* – nome dado ao currículo da UC – contemplam a estratégia da empresa por meio das competências organizacionais (*Comportamentos de Cultura*<sup>3</sup>), das competências avaliadas nos programas de carreira e sucessão e das competências técnicas da engenharia (carreira operacional). Esses percursos formativos seguem uma metodologia batizada pela empresa como “trinômio”. Nela são contemplados três níveis de complexidade, para a diferenciação de seu conteúdo. São eles: *Gerência de Área; Supervisão; Cargo*. Esse conteúdo é automatizado e disponibilizado ao público de acordo com a sua trajetória de carreira na empresa. As competências que fazem parte deste currículo são definidas nos *Comitês de Estratégia* da empresa, realizados bimestralmente. A Direção da UC possui uma cadeira cativa nestes comitês, participando ativamente desta

---

<sup>3</sup> Na empresa entrevistada, os *Comportamentos de Cultura* equivalem às competências organizacionais, ou seja, aquelas que refletem a forma como a empresa pretende ser vista interna e externamente.



construção, juntamente com as principais lideranças da empresa e *HRBP*'s<sup>4</sup>. No ano de 2022, a empresa agregou um novo rol de competências ligadas à visão de longo prazo da empresa. O programa intitulado “Conexão 2030” é acompanhado pela UC para garantir o alcance dos indicadores de crescimento da empresa, incluindo o cumprimento de ações de responsabilidade socioambiental, diversidade e inclusão. Os programas de educação desenhados para contemplar as competências necessárias para direcionar a organização no cumprimento da visão. São cinco competências comuns a todos os cargos: a) Protagonismo para o resultado; b) *Visão integrada*; c) *Inovação*; d) *Foco no cliente*; e) *Capacidade técnica* e, uma competência *Liderança* direcionada aos gestores de pessoas.

A UC, opera em um espaço físico diferenciado das instalações administrativas da empresa, desde setembro de 2018. Sua estrutura conta com três unidades, sendo uma sede em Belo Horizonte, uma unidade no município de Divinópolis/MG que abriga uma oficina de locomotivas e uma unidade compacta no município de Pedro Leopoldo/MG.

Antes da pandemia de *Covid 19*, a UC era reconhecida pelo público interno por sua localização física. Os funcionários se deslocavam dos ambientes administrativos e operacionais para participarem presencialmente das capacitações, principalmente na sede em BH. Durante a pandemia houve uma “virada” para o método online de ensino, ampliando o acesso do público aos conteúdos e modificando o reconhecimento da universidade como um espaço físico para um espaço híbrido de aprendizagem. Quase cem por cento das práticas de aprendizagem é realizada por meio do portal online implantado em março de 2021, que concentra hoje, cerca de 220 títulos, como treinamentos à distância (EAD), vídeos, conteúdos customizados, *podcasts* etc. Uma característica positiva da “virada” online foi a acessibilidade aos treinamentos. Isso aumentou consideravelmente a participação dos funcionários aos cursos de capacitação. Em 2021, ao fim da pandemia, foram registrados 64.000 acessos aos cursos da plataforma. O portal funciona inclusive como um gerenciador das atividades presenciais da empresa. Colaboradores podem realizar inscrições e gestores podem demandar treinamentos customizados. O público que possui acesso à plataforma de e aos programas presenciais da UC é, predominantemente, contratado direto da empresa. Apenas em alguns casos, o público terceirizado é convocado a participar.

Em 2022, foram realizadas ações com clientes e parceiros, principalmente para aprofundar o relacionamento e esclarecer as questões essenciais do negócio. Existe uma intenção para o próximo ano, de expandir as atividades da UC para a comunidade nas adjacências da empresa, principalmente em regiões onde há dificuldade de captação de mão-de-obra e vulnerabilidade social.

As lideranças da empresa, principalmente os níveis de direção e de executivos, estão envolvidos na facilitação de algumas ações de aprendizagem,

---

<sup>4</sup> HRBP - Human Resources Business Partner. Nome em inglês utilizado no mercado para definir um profissional de Recursos Humanos que atua nas frentes de negócio da empresa, sendo responsável por prestar consultoria aos gestores sobre as melhores práticas de Gestão de Pessoas (VULPEN, 2012).

principalmente para sensibilizar a organização quanto à temas de gestão de pessoas e responsabilidade social. Recentemente, o Diretor de Operações da empresa foi orador em uma palestra com o tema de combate à exploração de menores. Apesar do crescente engajamento das lideranças, ainda não existem papéis e responsabilidades definidos para a atuação destes líderes como facilitadores do aprendizado. A empresa reconhece que neste ponto, há espaço para evolução.

O orçamento que financia a UC é centralizado no orçamento geral da empresa. Isso significa que há uma previsão anual de gastos com as atividades de educação. Em 2022, cerca de 7,2 milhões foram investidos nessas atividades. Raramente acontecem ações de aprendizagem não previstas neste orçamento ou demandadas pelas áreas isoladamente. A UC centraliza e realiza a gestão estas atividades, evitando que ações paralelas aconteçam sem a intervenção da UC. Esse gerenciamento de iniciativas, conteúdos e direcionamento estratégico, resultou em um maior engajamento da liderança com estes sistemas educacionais e hoje a UC é vista como uma parceira do negócio.

As iniciativas de aprendizagem possuem abrangência nacional de acordo com a localização de suas unidades (cursos presenciais e/ou online), incluindo também, algumas iniciativas de capacitação em parceria com instituições internacionais, como por exemplo, cursos, feiras e congressos que agregam algum tipo de valor técnico ao negócio. Cabe ressaltar que as oportunidades de aprendizagem internacional estão disponíveis para todo o público da empresa, inclusive de sua área operacional.

Para medir os resultados destas iniciativas, alguns indicadores são acompanhados periodicamente. Entre eles a assiduidade nos cursos e a hora/homem (medida da carga horária de treinamento por funcionário treinado). Existe a intenção futura de incluir nos acompanhamentos, os indicadores de retorno financeiro, como o *R.O.I (Return over investment* – palavra em inglês que significa “retorno do investimento”). Mas existe uma dificuldade interna em coletar os dados necessários para esta mensuração.

A universidade não é vista como uma unidade de negócios pois atua com orçamento centralizado e direcionado para a capacitação de colaboradores internos e pontualmente terceiros, clientes e parceiros. Existe uma intenção de expansão desta operação para o mercado com o intuito de disponibilizar seus produtos educacionais a outras empresas interessadas. Como forma de acessar este mercado ainda inexplorado, a empresa participa ativamente em fóruns de EC como por exemplo a *Anitec - Associação Nacional de Inovação, Trabalho e Educação Corporativa*, contribuindo e atuando como facilitadora de métodos e boas práticas.

Os entrevistados mencionaram ao fechamento da entrevista que a UC é reconhecida por seu público interno pela quantidade, abrangência e profundidade das oportunidades de aprendizagem oferecidas. A satisfação de colaboradores e lideranças tem sido verificada periodicamente por meio de grupos focais e avaliações internas, onde se conclui:

Mantivemos até aqui, o nosso propósito em sermos reconhecidos como um sistema de aprendizagem completo

e contínuo, que apoia a carreira dos funcionários, estreita o relacionamento com clientes e executa a estratégia da empresa (Entrevistado B).

Ao explorar a narrativa dos fatos que representaram o cenário da UC na empresa de entrevistada, foi possível a correlação com os objetivos apresentados por Meister (1999). A discussão dos resultados da pesquisa com base na metodologia apresentada, será apresentada na próxima sessão.

## 6 Resultados e Discussão

A partir dos *Dez Objetivos e Princípios da UC* e dos relatos coletados nas entrevistas com a empresa de logística, esta seção pretende tratar os aspectos convergentes entre a teoria e prática, com o objetivo de promover uma exemplificação do tema proposto por Meister, a partir do cenário real e atual da empresa. Para isso, retomaremos as diferenças entre T&D e EC apresentadas na seção 3, acrescentando as informações coletadas no estudo de caso e considerando *1 ponto* para cada convergência apresentada:

Quadro 4 – Pontuação de acordo com as diferenças entre T&D e EC

Cenário da Empresa de Logística	T&D	Pontos	EC	Pontos
<b>Foco</b>	Reativo		Proativo	1
<b>Governança</b>	Fragmentada e Descentralizada		Coesa e centralizada	1
<b>Alcance</b>	Tático		Estratégico	1
<b>Endosso</b>	Pouco / nenhum		Administração e funcionários	1
<b>Responsável</b>	Diretor de Treinamento	1	Gerentes de unidades de negócio	
<b>Audiência</b>	Público-alvo amplo / profundidade limitada		Currículo personalizado por famílias de cargo	1
<b>Resultados</b>	Aumento da qualificação profissional		Aumento do desempenho no trabalho	1
<b>Operação</b>	Opera como função administrativa	1	Opera como “Unidade de Negócios” (centro de custo próprio)	
<b>Imagem</b>	“Vá para o treinamento”		“Universidade como metáfora de aprendizado”	1
<b>Resultado</b>	<b>Total T&amp;D</b>	<b>2</b>	<b>Total EC</b>	<b>7</b>

Fonte: Adaptado de Meister (1999, p.23).

O resultado apresentado acima reflete uma maior aderência da empresa aos sistemas de EC, com sete pontos de convergência, contra 2 pontos de convergência com as práticas de T&D.

Seguindo com verificação dos resultados, retoma-se o Quadro 2, da seção 3, contendo pontuação e comentários, em relação aos objetivos e princípios da UC observados nas práticas da empresa:

Quadro 5 – *Objetivos e Princípios da UC observados nas práticas da empresa*

Descrição do Objetivo e Princípio		Pontos	Observações
1	Oferecer oportunidades de aprendizagem que deem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização.	1	A função estratégica da UC foi evidenciada pela elaboração do currículo com envolvimento das lideranças (comitês de deliberação) e pela inclusão recente de competências orientadas pela visão de longo prazo.
2	Considerar o modelo da universidade corporativa um processo e não um espaço físico destinado a aprendizagem.	1	O pós-pandemia foi fundamental para ampliar a oferta de ferramentas de aprendizagem para além da tradicional sala-de-aula, o que aumentou o engajamento de funcionários e o consequente reconhecimento de seu SEC.
3	Elaborar um currículo que incorpore os 3 C's: Cidadania Corporativa, Estrutura Contextual, Competências Básicas.	1	Com maior ênfase no público interno, a UC evidenciou em seu currículo a <i>Cultura</i> e as <i>Competências Básicas</i> para o negócio. Existem algumas práticas relacionadas a contextualização do negócio, para o público externo.
4	Treinar a cadeia de valor e parceiros, inclusive clientes, distribuidores, fornecedores de produtos terceirizados, assim como universidades que possam fornecer os trabalhadores do amanhã.		A UC não apresenta o item 4. Existe o interesse futuro de atuar com o público externo, englobando clientes, parceiros e comunidade.
5	Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de apresentação da aprendizagem.	1	Igualmente ao item 2, o pós-pandemia foi o impulsionador destas novas práticas.
6	Encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes no aprendizado.		A UC não apresenta o item 6. Existe o reconhecimento e da liderança em relação ao papel da UC mas a participação destes como facilitadores é esporádica. O envolvimento se dá na construção do currículo, conforme o item 1. Ponto inclusive, que a empresa reconheceu como uma possível melhoria.
7	Passar do modelo de financiamento corporativo por alocação para o "autofinanciamento" pelas unidades de negócio.		A UC não apresenta o item 7. O orçamento é centralizado no centro de custo da empresa. Existe a intenção futura de transformar a estrutura centralizada em um modelo de negócios independente.
8	Assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem.	1	As iniciativas de aprendizagem para aprimoramento técnico são expandidas à todos os colaboradores, em âmbito internacional.
9	Criar um sistema de avaliação dos resultados e, também dos investimentos.		A UC não apresenta o item 9. Ainda são aferidos os indicadores tradicionais de T&D.

10	Utilizar a universidade corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados.	1	A participação da empresa como referência de estrutura de EC nos fóruns que tratam o tema, refletem a iniciativa de abertura para o mercado externo.
	<b>Pontuação</b>	<b>6</b>	

Fonte: Adaptado de Meister (1999, pág.30).

O resultado apresentado anteriormente, reflete uma aderência média das práticas da empresa com a teoria de Meister, considerando a metodologia proposta neste artigo para a definição das escalas de aderência.

## 6 Considerações finais

A teoria desenvolvida por Jeanne Meister e atualizada para a realidade brasileira por Marisa Eboli, representa um importante e atual referência na avaliação das práticas educacionais na empresa, principalmente sobre o ponto de vista do papel do RH como agente de transformação corporativa. A UC passa a protagonizar este papel com caráter multidisciplinar, oferecendo oportunidades diversas de aprendizagem e continuidade do desenvolvimento de seus funcionários com bases estratégicas sólidas.

Conforme o observado no estudo de caso, a empresa entrevistada envolve sua alta direção na concepção do currículo educacional, delimitando as competências críticas para o negócio e o alinhamento à visão de longo prazo da empresa. Porém, a multidisciplinaridade não é requerida somente na concepção destas competências.

As lideranças devem assumir o papel de facilitadoras do sistema educacional, protagonizando iniciativas e desenvolvendo o compromisso da continuidade das ações para fora da universidade. A universidade deixa de ser um espaço físico e passa a ser uma ideia cultivada por todos na empresa e, para isso, a liderança é a principal responsável nesta consolidação.

Conclui-se que existe espaço para ampliação dos papéis dos gestores na empresa entrevistada, objetivando a criação de espaços “para além da universidade”, onde gestores, funcionários, terceiros, parceiros, clientes e comunidade, usufruem das oportunidades oferecidas e agregam valor ao negócio.

Outra consideração importante é a verificação dos resultados tangíveis dos sistemas educacionais. De acordo com o estudo de caso, esses indicadores ainda se relacionam às práticas de T&D, individualizando a percepção de valor da UC. Para torná-la uma parceira do negócio e consolidar o seu diferencial competitivo, estes indicadores devem refletir os resultados de crescimento da empresa. As empresas devem investir em sistemas de verificação do desempenho da organização, atrelados às iniciativas educacionais, de forma contínua e a longo prazo.

## Referências

BAYMA, Fátima. (Org). **Educação Corporativa: Desenvolvendo e gerenciando competências.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

COOPER, Donald; SCHINDLER, Pamela. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: McGraw – Hill. 2ª Ed, 2016.

DEISER, Roland. **Organizações Inteligentes**: Como a arquitetura da aprendizagem sustenta a estratégia corporativa. Tradução Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil**: Mitos e Verdades. São Paulo: Gente, 2004

EBOLI, Marisa; FISHER, André; MORAES, Fábio; AMORIM, Wilson. **Educação Corporativa**. Fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas, 2010.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação Científica**: prática de fichamentos, resumos, resenhas. São Paulo: Atlas, 2021.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa**: A gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.  
SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

VAN VULPEN, Erik. **The HR Business Partner**: A full guide. Articles HR Analytics, 11 maio 2021. Disponível em: <https://www.aihr.com/blog/hr-business-partner/>. Acesso em: 8 nov. 2022.

## Apêndice

Quadro 1- Roteiro de Entrevista

Roteiro de Entrevista	
Artigo: Os 10 objetivos e princípios da Universidade Corporativa. Estudo de caso em uma empresa de logística.	
Data da Entrevista: 18/10/22	Hora da entrevista: 19:20
Local: Entrevista realizada online, por meio de vídeo chamada.	
Entrevistador: Andréa Judice Affonso	
Entrevistados: Entrevistado A (Supervisor de Educação Operacional) e Entrevistado B (Analista de Educação Sênior), ambos pertencentes à Diretoria de Gente, Inovação e Sustentabilidade.	
Introdução: O presente roteiro objetiva a investigação das atividades da empresa representada pelos entrevistados, no âmbito específico da Universidade Corporativa. As perguntas foram compostas com base nos 10 objetivos e princípios da Universidade Corporativa, segundo Jeanne Meister:	
1-Como a UNIVERSIDADE traduz em iniciativas de aprendizagem, os objetivos estratégicos essenciais da empresa? Exemplifique.	
2-De que maneira a UNIVERSIDADE é percebida pelo cliente interno? É vista como um processo de aprendizagem (considerando seus agentes e artefatos) ou como ambiente físico (um lugar de aprendizado, desvinculado dos postos de trabalho tradicionais como sedes, escritórios, subsidiárias, plantas etc.)? Justifique.	
3-Como foi ou é estruturado o currículo da UNIVERSIDADE. Quais competências são consideradas nesta elaboração?	

4-Qual é o perfil do aluno da UNIVERSIDADE (Colaborador direto, terceiro, clientes, beneficiários dos colaboradores, parceiros de negócio, oriundos de programas sociais, oriundos de processos seletivos, desempregados etc.)?
5-Quais são os artefatos ou modalidades de aprendizagem disponíveis na UNIVERSIDADE?
6-Como se dá o envolvimento e o engajamento da Alta Liderança (C-levels) e da Média Liderança (Executivos e outros) com os objetivos de aprendizagem da UNIVERSIDADE?
7-Qual é o modelo de gestão orçamentária da UNIVERSIDADE?
8-Qual é a abrangência geográfica dos objetivos de aprendizagem da UNIVERSIDADE? Atua somente em território nacional ou possui abrangência global? Se possuir abrangência Global, de que maneira isto é multiplicado?
9-Quais indicadores de resultados são acompanhados na UNIVERSIDADE? Existe acompanhamento de indicadores financeiros de retorno dos investimentos?
10-Como a UNIVERSIDADE, é vista pelo mercado? Há reconhecimento do diferencial competitivo que ela representa? Houve alguma pesquisa que comprove esta percepção, interna ou externamente?

Fonte: Metodologia de Pesquisa – Roteiro de Entrevista (SAMPIERI,2013).