

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
UNIDADE DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PESQUISA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO
PROFISSIONAL

ANA PAULA DUTRA

ORGANIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA: UM ESTUDO SOBRE EMPRESAS
SELECIONADAS COM SEDE NO ESTADO DE SÃO PAULO

São Paulo
Março de 2025

ANA PAULA DUTRA

ORGANIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA: UM ESTUDO SOBRE EMPRESAS
SELECIONADAS COM SEDE NO ESTADO DE SÃO PAULO

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza como exigência parcial para a obtenção do título de Mestra em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional, sob orientação da Profa. Dra. Celi Langhi.

Área de Concentração: Educação e Trabalho
Linha de Pesquisa: Formação do Formador
Projeto de Pesquisa: Aprendizagem Organizacional e Educação Corporativa

São Paulo

Março de 2025

FICHA ELABORADA PELA BIBLIOTECA NELSON ALVES VIANA
FATEC-SP / CPS CRB8-10894

D978o Dutra, Ana Paula
 Organização da educação corporativa: um estudo sobre empresas
 selecionadas com sede no estado de São Paulo / Ana Paula Dutra. –
 São Paulo: CPS, 2025.
 117 f. : il.

 Orientadora: Profa. Dra. Celi Langhi
 Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e
 Desenvolvimento da Educação Profissional) – Centro Estadual de
 Educação Tecnológica Paula Souza, 2025.

 1. Educação profissional e tecnológica. 2. Universidade
 corporativa em rede. 3. Estratégias de aprendizagem organizacional.
 4. Estágios de evolução do sistema de educação corporativa. I.
 Langhi, Celi. II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula
 Souza. III. Título.

ANA PAULA DUTRA

ORGANIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA: UM ESTUDO SOBRE EMPRESAS
SELECIONADAS COM SEDE NO ESTADO DE SÃO PAULO

Documento assinado digitalmente
 **CELI LANGHI**
Data: 10/04/2025 11:24:03-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Celi Langhi
Orientadora - CEETEPS

Documento assinado digitalmente
 **EDNA MATARUCO DUARTE**
Data: 16/04/2025 19:14:57-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Edna Mataruco Duarte
Examinadora Externa - Unicsul

Documento assinado digitalmente
 **CARLOS VITAL GIORDANO**
Data: 10/04/2025 15:45:33-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Carlos Vital Giordano
Examinador Interno - CEETEPS

São Paulo, 25 de março de 2025

Dedico este trabalho à memória de minha mãe, Raquel, que, embora ausente fisicamente, esteve presente em espírito em cada passo desta jornada. Seu amor, exemplo e ensinamentos foram essenciais para que eu pudesse alcançar esta conquista. Sei que, se estivesse aqui, compartilharia deste momento com imenso orgulho, uma vez que este feito também é resultado do seu apoio incondicional e dos valores que me transmitiu ao longo da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar minha profunda gratidão àqueles que me acompanharam e me apoiaram ao longo desta jornada, cada um desempenhando um papel essencial na realização deste trabalho.

À minha orientadora, Profa. Dra. Celi Langhi, por sua paciência, compromisso e confiança no meu trabalho. Sua orientação foi essencial para que eu pudesse desenvolver esta dissertação com segurança e clareza, não me permitindo desistir e segurando sempre a minha mão, e, por isso, deixo minha profunda gratidão.

Aos professores do Programa, em especial ao Prof. Dr. Carlos Vital Giordano e à Profa. Dra. Edna Mataruco Duarte, cuja sabedoria e dedicação foram cruciais para o meu desenvolvimento acadêmico. Sou grata por cada ensinamento, orientação e pelo tempo investido em minha formação.

Aos respondentes do questionário de pesquisa, meu sincero agradecimento pela generosidade em compartilhar suas experiências e conhecimentos, fundamentais para a coleta de dados que possibilitou a produção deste trabalho e o desenvolvimento do produto proposto.

Por fim, aos meus colegas de mestrado, com quem pude aprender e trocar valiosas experiências. Juntos, enfrentamos desafios e crescemos como acadêmicos e como pessoas.

A todos, recebam meu mais profundo e sincero reconhecimento.

RESUMO

DUTRA, A. P. **Organização da educação corporativa: um estudo sobre empresas selecionadas com sede no estado de São Paulo.** 117 páginas. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2025.

A pesquisa investiga a organização da educação corporativa em empresas selecionadas com sede no estado de São Paulo, com o objetivo de diagnosticar sua estrutura e analisar sua conformidade com os modelos teóricos estabelecidos pela literatura. O interesse pelo tema decorre da popularização da terminologia *universidade corporativa* que tem levado muitas organizações a renomearem seus antigos departamentos de treinamento e desenvolvimento (T&D) sem necessariamente incorporarem os princípios e práticas que caracterizam esse modelo. O estudo fundamenta-se em teorias sobre gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e evolução do Sistema de Educação Corporativa (SEC), e examina os seis estágios de desenvolvimento: Departamento de Treinamento, *E-Learning*, Educação Corporativa, Universidade Corporativa, *Stakeholder University* e Universidade Corporativa em Rede. A pesquisa, de natureza aplicada e abordagem qualitativa, adota um delineamento exploratório-descritivo, que combina revisão bibliográfica e revisão teórica da literatura. O levantamento de dados foi realizado por meio de pesquisa do tipo *survey*, aplicado a profissionais da área de desenvolvimento de pessoas que atuam nas empresas selecionadas. Os resultados indicam que a maioria das organizações ainda opera no estágio de educação corporativa, embora haja indícios de uma transição para modelos mais estratégicos, como a universidade corporativa. Como produto, a dissertação apresenta um diagnóstico sobre a gestão da educação corporativa das empresas investigadas, além de destacar as principais estratégias de aprendizagem organizacional adotadas.

Palavras-chave: Educação Profissional e Tecnológica. Universidade Corporativa em Rede. Estratégias de aprendizagem organizacional. Estágios de evolução do sistema de educação corporativa.

ABSTRACT

DUTRA, A. P. **Organization of Corporate Education: a study no selected in Companies headquartered in the State of São Paulo.** 117 pages. Dissertation (Professional Master's in Management and Development of Professional Education) – Paula Souza State Center for Technological Education, São Paulo, 2025.

The research investigates the organization of corporate education in selected companies headquartered in the state of São Paulo, aiming to diagnose its structure and analyze its alignment with theoretical models established in the literature. The interest in the topic stems from the popularization of the term "corporate university," which has led many organizations to rename their former training and development departments without necessarily incorporating the principles and practices that characterize this model. The study is grounded in theories on knowledge management, organizational learning, and the evolution of the Corporate Education System, and examines the six stages of development: Training Department, E-Learning, Corporate Education, Corporate University, Stakeholder University and Corporate Network University. The research, of an applied nature with a qualitative approach, adopts an exploratory-descriptive design, combining bibliographic review and theoretical literature review. Data collection was carried out through a survey applied to people development professionals working in selected companies. The results indicate that most organizations still operate in the corporate education stage, although there are signs of a transition to more strategic models, such as the corporate university. As a product, the dissertation presents a diagnosis of corporate education management of the companies investigated, as well as highlighting the main organizational learning strategies adopted.

Keywords: Professional and Technological Education. Networked Corporate University. Organizational learning strategies. Stages of corporate education system evolution.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	Estrutura dos 4 “Is” da aprendizagem organizacional	21
Quadro 2:	As cinco disciplinas de Peter Senge.....	24
Quadro 3:	Perspectiva evolutiva dos estágios da Educação Corporativa	26
Quadro 4:	Diferenças entre Educação Formal e Educação Corporativa.....	31
Quadro 5:	Principais estratégias de Aprendizagem Organizacional.....	32
Quadro 6:	Principais práticas de educação corporativa	34
Quadro 7:	Ações informais na educação corporativa	35
Quadro 8:	Estágios de evolução para o Modelo UCR	39
Quadro 9:	Conceitos e Perspectivas sobre Treinamento.....	43
Quadro 10:	Principais diferenças entre T&D e EC.....	49
Quadro 11:	Matriz de amarração metodológica.....	65
Quadro 12:	Matriz de amarração: relação entre estágios do SEC e respostas da seção 2 do questionário.....	66
Quadro 13:	Itens para a construção do relatório diagnóstico.....	95

LISTA DE TABELAS

Tabela 1:	Níveis de concordância com modelos do SEC	79
-----------	---	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Modelo SECI	19
Figura 2:	Estágios de evolução do SEC	38
Figura 3:	Metodologia de Pesquisa	62
Figura 4:	Estrutura da pesquisa e suas ações	64
Figura 5:	Taxa de concordância dos participantes com o TCLE.....	71
Figura 6:	Distribuição hierárquica dos respondentes no SE.....	71
Figura 7:	Tempo de existência do SEC nas empresas.....	72
Figura 8:	Estrutura da pesquisa e suas ações.....	73
Figura 9:	Distribuição setorial das organizações participantes.....	74
Figura 10:	Distribuição das regiões de atuação das organizações participantes.....	75
Figura 11:	Porte das empresas participantes por número de colaboradores.....	75
Figura 12:	Distribuição das descrições da estrutura do SEC nas empresas.....	77
Figura 13:	Distribuição dos estágios de desenvolvimento do SEC.....	78
Figura 14:	Níveis de concordância com modelos do SEC.....	80
Figura 15:	Nomes oficiais do SEC nas empresas pesquisadas.....	81
Figura 16:	Relação entre estrutura e iniciativas educacionais do SEC.....	82
Figura 17:	Relação entre os estágios e nome oficial do SEC.....	83
Figura 18:	Estratégias de aprendizagem mais utilizadas.....	85
Figura 19:	Tendências em Educação Corporativa.....	87

LISTA DE SIGLAS

AO	Aprendizagem Organizacional
DUI	<i>Doing, Using and Interacting</i>
EaD	Educação a Distância
EC	Educação Corporativa
GC	Gestão do Conhecimento
SEC	Sistema de Educação Corporativa
STI	<i>Science, Technology and Innovation</i>
SU	<i>Stakeholder University</i>
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
TD&E	Treinamento, Desenvolvimento e Educação
UC	Universidade Corporativa
UCs	Universidades Corporativas
UCR	Universidade Corporativa em Rede

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
CAPÍTULO 1 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
1.1 Conhecimento e aprendizagem nas organizações	16
1.2 Gestão da educação corporativa	25
1.2.1 <i>Breve histórico da educação corporativa no Brasil</i>	<i>27</i>
1.2.2 <i>Estratégias de aprendizagem na educação corporativa</i>	<i>32</i>
1.2.3 <i>Práticas e ações informais de aprendizagem na educação corporativa</i>	<i>33</i>
1.2.4 <i>Tendências nas práticas de educação corporativa</i>	<i>35</i>
1.3 Estágios de evolução do SEC.....	37
1.3.1 <i>Treinamento e Desenvolvimento</i>	<i>41</i>
1.3.1.1 <i>Etapas do processo de treinamento</i>	<i>43</i>
1.3.2 <i>EaD – Plataforma E-learning</i>	<i>44</i>
1.3.2.1 <i>Evolução do e-learning</i>	<i>46</i>
1.3.3 <i>Educação Corporativa e Universidade Corporativa</i>	<i>47</i>
1.3.4 <i>Stakeholder University – SU.....</i>	<i>53</i>
1.3.5 <i>Universidade Corporativa em Rede – UCR.....</i>	<i>56</i>
CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA DA PESQUISA	60
2.1 Caracterização do método	60
2.2 Participantes.....	62
2.3 Materiais.....	63
2.4 Procedimento de Coleta de Dados	68
CAPÍTULO 3 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	70
3.1 Dimensões da Pesquisa.....	70
3.1.1 <i>Caracterização dos respondentes e das organizações</i>	<i>70</i>
3.1.2 <i>Estrutura da área de educação corporativa</i>	<i>77</i>
3.1.3 <i>Estratégias de Aprendizagem Organizacional</i>	<i>84</i>
3.1.4 <i>Contribuições, comentários e opiniões dos participantes.....</i>	<i>88</i>
CAPÍTULO 4 - DISCUSSÃO.....	91
CAPÍTULO 5 - PRODUTO	95
CONSIDERAÇÕES FINAIS	97

REFERÊNCIAS.....	99
APÊNDICES	103
Apêndice A - Formulário do questionário	103
Apêndice B – Produto	111
ANEXOS	115
Anexo A - Termo de consentimento livre e esclarecido.....	115
Anexo B – Parecer da Comissão de Ética em Pesquisa do Mestrado do Centro Paula Souza.	116

INTRODUÇÃO

A popularização da terminologia *universidade corporativa* tem levado muitas organizações a renomearem seus antigos departamentos de treinamento e desenvolvimento (T&D) conforme sua conveniência, adotando essa nomenclatura ou títulos similares. Entretanto, essa mudança nem sempre reflete o real estágio de evolução dessas áreas. Em muitos casos, as práticas e as atividades permanecem inalteradas, sem incorporar os princípios que caracterizam uma verdadeira transformação na educação corporativa (EC).

Freire *et al.* (2019) destacam a importância de distinguir criticamente as diferentes fases desse desenvolvimento, ao apontarem que a transição de uma área de T&D para uma estrutura de EC, embora aparentemente sutil, carrega implicações profundas para o papel estratégico e transformador da educação nas organizações. Muitas delas se autodenominam universidades corporativas, mas limitam-se ao nível de educação corporativa, focadas em tarefas padronizadas e fragmentadas, e, ao cuidarem de alinhamento estratégico, limitam a autonomia dos sujeitos na organização (Freire *et al.*, 2019). De forma complementar, Branco (2006) ressalta que a definição de universidade corporativa enfrenta um desafio intrínseco ao seu próprio processo de criação, uma vez que sua implementação apresenta variabilidade significativa entre diferentes organizações. Alperstedt (2001), por sua vez, argumenta que as distinções mencionadas ainda se mostram insuficientes para diferenciar de forma clara as chamadas universidades corporativas dos tradicionais departamentos de treinamento e desenvolvimento.

Essa incerteza conceitual e estrutural sobre a educação corporativa, especialmente em um ambiente empresarial tão dinâmico quanto o de São Paulo, uma das maiores metrópoles do mundo e o principal polo econômico do Brasil, suscitou na pesquisadora um profundo interesse em investigar o tema.

O desenvolvimento de pessoas e o aprimoramento de competências delas sempre foram motivações centrais para a trajetória profissional da pesquisadora. Atuante na área de Recursos Humanos, sua experiência mais recente incluiu uma parceria estreita com a área de educação corporativa, na qual participou ativamente do processo de implantação desse setor. Durante a vivência, surgiram inúmeros questionamentos sobre a natureza e o propósito da área em desenvolvimento. Embora a denominação escolhida tenha sido *universidade corporativa*, persistiam dúvidas quanto ao alinhamento dessa estrutura ao atual estágio de desenvolvimento na organização. Permanecia incerto se a nova área representava uma evolução para um modelo mais estratégico de educação corporativa ou se ela se configurava apenas como uma versão aprimorada da tradicional área de Treinamento e Desenvolvimento (T&D).

Essa lacuna fundamenta o desenvolvimento do presente estudo, cuja finalidade é oferecer um diagnóstico da gestão da educação corporativa das empresas selecionadas, bem como das principais estratégias adotadas no processo de ensino e aprendizagem dos profissionais da área, que será entregue como produto final. Para tal, o trabalho busca responder à seguinte questão de pesquisa: como está organizada a educação corporativa nas empresas selecionadas com sede no estado de São Paulo? Essa pergunta demandou uma imersão cronológica no tema, além de um mapeamento detalhado dos estágios de evolução do Sistema de Educação Corporativa.

Do ponto de vista prático, o estudo tem como objetivo geral diagnosticar como está estruturada a educação corporativa nas empresas selecionadas com sede no estado de São Paulo. Para alcançar esse fim, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (i) estabelecer, por meio de uma revisão teórica, a gestão da educação corporativa; (ii) apresentar os estágios de evolução do Sistema de Educação Corporativa (SEC), desde a área de T&D até a Universidade Corporativa em Rede (UCR); (iii) analisar se a estrutura da educação corporativa nas empresas selecionadas com sede no estado de São Paulo está alinhada com os estágios evolutivos propostos pela literatura acadêmica; e (iv) identificar as estratégias de aprendizagem mais utilizadas nas empresas selecionadas com sede no estado de São Paulo.

A metodologia utilizada na pesquisa é de natureza aplicada, com o propósito de gerar conhecimento que possa ser aplicado na prática organizacional. Trata-se de um trabalho exploratório/descritivo com abordagem qualitativa, com estudo bibliográfico, seguido por uma revisão teórica da literatura. A coleta de dados foi realizada por meio de uma pesquisa do tipo *survey*, aplicada a profissionais da área de desenvolvimento de pessoas que atuam nas empresas selecionadas.

Além desta introdução, a dissertação está organizada em cinco capítulos. O Capítulo 1 apresenta a fundamentação teórica, explorando cronologicamente os seis modelos que constituem os estágios de evolução do Sistema de Educação Corporativa. O Capítulo 2 descreve o método de pesquisa e detalha a população, os registros e os dados coletados. A apresentação e a análise dos resultados da pesquisa compõem o Capítulo 3. Em seguida, o Capítulo 4 discute esses resultados à luz da literatura revisada, enquanto o Capítulo 5 introduz o produto desenvolvido. Por fim, são apresentadas as considerações finais, seguidas das referências que embasaram as reflexões e as discussões realizadas ao longo do trabalho.

CAPÍTULO 1 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, dedicado à fundamentação teórica, busca-se compreender o desenvolvimento e o avanço da educação corporativa com base em seus estágios. Inicialmente, como suporte para esse processo, são apresentadas sínteses das principais teorias que tratam do conhecimento e da aprendizagem nas organizações, com ênfase em seu contexto, relevância e características fundamentais. Em seguida, aborda-se a gestão da educação corporativa e um breve histórico dela no Brasil. Adicionalmente, são discutidas as estratégias, as práticas, as ações informais e as tendências desse campo. Em uma perspectiva cronológica, introduzem-se os seis modelos que constituem os estágios de evolução do Sistema de Educação Corporativa (SEC), a saber: Treinamento & Desenvolvimento (T&D), Educação Corporativa (EC), Universidade Corporativa (UC), *E-learning*, *Stakeholder University* (SU) e Universidade Corporativa em Rede (UCR). Para embasar as discussões e as reflexões realizadas ao longo deste trabalho, foram pesquisados conceitos e teorias que sustentam tais análises, de modo a fornecer um alicerce teórico robusto e detalhado para o estudo.

1.1 Conhecimento e aprendizagem nas organizações

A ideia da Gestão do Conhecimento (GC) pode ser remontada às civilizações antigas. Dessa origem, dispõem-se duas abordagens filosóficas distintas: a de Platão, que postula que conhecimento é fundamentado na opinião, e a de Aristóteles, o qual argumenta ser baseado em experiência (Chauí, 2002). Essa dualidade é relevante ao se observar a evolução histórica do conhecimento, desde a Idade Média até a modernidade, quando a prática e a experiência passam a ser valorizadas na construção do saber.

Durante a Idade Média, prevalecia a distinção rigorosa entre escravos, associados à experiência prática e ao labor, e homens livres, vinculados à intelectualidade. Nesse período, o conceito de *conhecimento* estava intrinsecamente relacionado à contemplação e à razão, afastado da prática e da ação. Com o advento da Idade Moderna e o surgimento da classe burguesa, formada por trabalhadores que conquistaram sua liberdade por meio da compra, emergiu nova concepção acerca do trabalho. A experiência passou a ser valorizada como meio de alcançar a liberdade e o desenvolvimento, e a ação foi reconhecida como forma legítima de conhecimento (Freire *et al.*, 2019).

No início do Industrialismo, surgem as fabricas e a evolução das relações entre capital e trabalho ao consolidar a adoção do trabalho assalariado. Para esses funcionários, tornou-se

imprescindível adquirir qualificação básica para aprender as técnicas dos ofícios e desenvolver as habilidades essenciais para exercer a função. A divisão do trabalho evidenciou-se entre intelectual e manual e equiparou o valor do saber intelectual ao saber experiencial. O conhecimento, anteriormente associado aos escravos, passa a ser tão relevante quanto o adquirido por aqueles que detêm o saber (Menino, 2014; Freire *et al.*, 2019).

Após a Segunda Guerra Mundial, a sociedade redirecionou seu foco da indústria para o setor de serviços e, subsequentemente, para a informação (Carvalho, 2012). Conforme Stewart (1998), essa nova era representa uma transição significativa, na qual conhecimento e informação, incluindo não apenas conhecimento científico, mas também notícia, opinião, entretenimento, comunicação e serviços, se tornam as matérias-primas essenciais e os produtos mais importantes da economia.

Percebe-se, então, que a instituição da gestão do conhecimento (GC) está intrinsecamente relacionada à evolução da sociedade do conhecimento, fase em que o saber se tornou o principal motor da economia. Nessa conjuntura, o conhecimento surge como o verdadeiro fator de produção que supera os tradicionais, como o capital e o trabalho, distinguindo-se como o diferencial organizacional responsável pelas contribuições à produtividade e à inovação (Drucker, 1993; Freire *et al.*, 2019).

Drucker (1999) define a gestão do conhecimento como a capacidade de gerenciar, descobrir, mapear, classificar, distribuir, criar, multiplicar e reter conhecimento de forma eficiente, eficaz e efetiva, a fim de posicionar a organização em uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Alvarenga Neto (2008) complementa que se trata de um conjunto de atividades que busca garantir às organizações e seus colaboradores acesso contínuo às melhores informações e conhecimentos possíveis, com o propósito de alcançar as metas organizacionais e maximizar a competitividade.

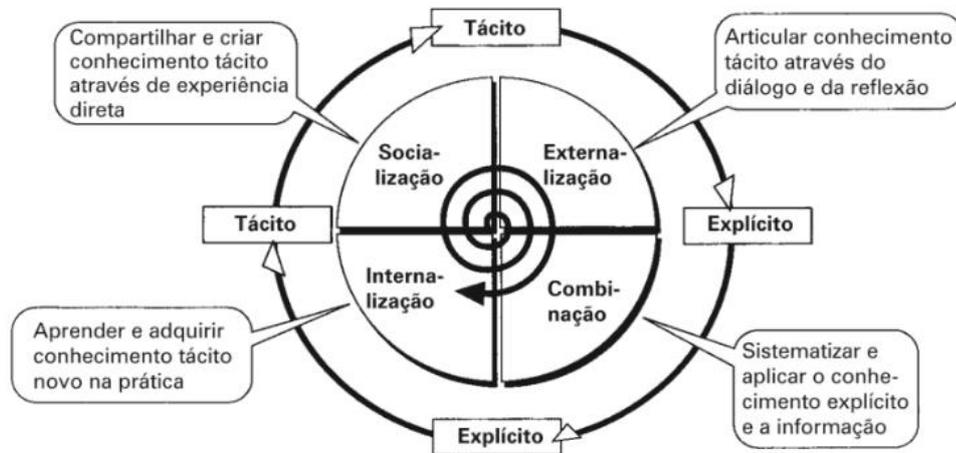
Sendo assim, a gestão do conhecimento emerge com crescente relevância nos anos 1990, em paralelo com o avanço da tecnologia da informação e a globalização dos mercados. As empresas passam a operar em mercados mais complexos e incertos, o que exigiu maior ênfase na capacidade de aprendizado contínuo e na inovação. Em períodos de transição, o conhecimento desponta como principal fonte de vantagem competitiva sustentável para organizações que enfrentam condições de imprevisibilidade e constante transformação. Sob essa perspectiva, é fundamental que as empresas sejam capazes de aprender e, com isso, desenvolver novos conhecimentos. Além disso, é crucial que elas se adaptem à nova realidade emergente, sem negligenciar o valor do conhecimento já consolidado (Ramal *et al.*, 2012; Fleury; Oliveira Junior, 2002).

A partir disso, é oportuno abordar como o conhecimento é criado e de que maneira o processo de criação é administrado pela companhia. A criação do conhecimento organizacional envolve duas dimensões distintas. A primeira é a dimensão ontológica, na qual a organização atua como facilitadora ao criar condições necessárias para que o processo de geração de conhecimento ocorra. A segunda, chamada de dimensão epistemológica, abrange o conhecimento em suas duas formas: tácito e explícito. O conhecimento tácito é aquele que reside na mente das pessoas e nos modos de fazer; não é visível e nem facilmente explicável. É um processo individual, difícil de ser compartilhado por conter sensações, emoções, crenças, experiências informais e modelos mentais do indivíduo. Já o explícito é o conhecimento cristalizado, transmissível por palavras ou números e compartilhado por meio de fórmulas, dados, procedimentos ou manuais. Ele é implementado de modo claro na vida da organização e pode ser rapidamente transmitido aos sujeitos (Nonaka; Takeuchi, 2008).

Entende-se, dessa forma, que a criação do conhecimento organizacional se constitui em interação contínua entre conhecimento tácito e explícito, amplificados em termos de qualidade e quantidade, assim como do indivíduo para o grupo e, então, para o nível organizacional. O processo de conversão do conhecimento é estruturado por diferentes modos de transferência, conhecido como modelo SECI, e compreende quatro etapas. A primeira, socialização, consiste no compartilhamento e na criação do conhecimento tácito por meio de experiências diretas entre colaboradores; na sequência, a etapa de externalização implica na articulação do conhecimento tácito por intermédio de diálogos e reflexões, facilitando sua expressão do indivíduo para o grupo; a terceira etapa, combinação, envolve a sistematização e a aplicação do conhecimento explícito, de modo a integrar as informações do grupo à organização. Por fim, a fase de internalização refere-se ao aprendizado e à aquisição do novo conhecimento tácito desenvolvido na prática, transferindo-o da organização para o funcionário.

A estrutura do modelo SECI está reproduzida na Figura 1.

Figura 1 – Modelo SECI



Fonte: elaborada pela autora, adaptada de Nonaka e Takeuchi (1995).

O modelo indicado na Figura 1 apresenta-se como uma ferramenta robusta ao descrever a conversão entre conhecimento tácito e explícito, facilitando sua dinâmica de criação nas organizações. O modo socialização inicia-se com a construção do *campo* de interação, que facilita o compartilhamento de experiências e de modelos mentais dentro do grupo. Posteriormente, o modo de externalização é estabelecido por meio de um *diálogo* ou *reflexão coletiva*, em que o uso adequado de metáforas ou analogias auxilia membros da equipe a associar o conhecimento tácito que, de outra forma, seria difícil de ser transmitido. O modo combinação é ativado pela *rede* formada entre conhecimento recém-criado e aquele existente na organização, cristalizando-os em novo produto, serviço ou sistema administrativo. Finalmente, o *aprender fazendo* desencadeia o processo de internalização.

A criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, conhecido como espiral do conhecimento, o qual tem início no nível do indivíduo e é ampliado mediante as comunidades expandidas de interação. À luz desse conceito, o sujeito é *criador* do saber, enquanto a empresa o mobiliza e o amplifica por intermédio dos quatro modos de conversão e o cristaliza em níveis ontológicos mais elevados. Contudo, grande parte da conversão ocorre no nível da equipe, portanto, o grupo assume o papel de *sintetizador* do conhecimento (Nonaka; Takeuchi, 2008).

Desse modo, a essência da estratégia da criação do conhecimento organizacional reside no desenvolvimento da aptidão da companhia em adquirir, criar, acumular e explorar conhecimento, com a meta de fomentar a capacidade de inovação. Para compreender como tal saber deve ser administrado para atender às necessidades estratégicas da organização, é imprescindível investigar formas de estimular o processo de aprendizagem organizacional

(AO), visto que conhecimento e aprendizagem estão interligados como constructos que explicam mudanças organizacionais, sobretudo a partir da solução de problemas e da aquisição de capacidades para responder às demandas contextuais (Isidro-Filho; Guimarães, 2010).

Para diferenciá-los, é necessário entender o conhecimento como ativo ou estoque, enquanto a AO destaca principalmente os métodos pelos quais ele é convertido ou transferido. Contudo, AO e GC se sobrepõem, à medida que a primeira é cada vez mais definida em termos de processos da segunda (Vera; Crossan, 2011). Assim, embora haja distinções conceituais, ambas são complementares na compreensão de como as organizações desenvolvem competências e se adaptam em um ambiente mutável.

Diversos conceitos têm sido propostos ao longo do tempo para explicar a dinâmica da aprendizagem no contexto organizacional, enfatizando tanto o nível individual quanto o coletivo, como demonstrado abaixo no Quadro 1. Fleury e Oliveira Junior (2002) compreendem a aprendizagem como um processo de mudança individual, no qual os estímulos externos e as emoções desempenham um papel crucial no desenvolvimento pessoal.

Já Isidro-Filho e Guimarães (2010) expandem esse entendimento ao definirem a aprendizagem organizacional como um fenômeno que ocorre em múltiplos níveis, não se restringindo ao indivíduo, mas envolvendo interações entre pessoas e equipes. A troca de conhecimento é fundamental nesse processo e promove mudanças e adaptações necessárias para a organização.

Por sua vez, Vera e Crossan (2011) refinam ainda mais essa perspectiva ao considerarem a aprendizagem organizacional enquanto um processo de transformação que envolve tanto o pensamento quanto as ações, em níveis individual e coletivo. Os autores argumentam que a aprendizagem não apenas influencia os indivíduos e os grupos, mas também se integra e impacta as estruturas institucionais da organização, influenciando suas políticas, práticas e processos.

Para Fleury e Oliveira Junior (2002), o processo de aprendizagem ocorre em três níveis distintos: individual, em grupo e organizacional. No nível individual, o processo de aprendizagem e construção de um novo conhecimento começa no âmbito pessoal, permeado de emoções positivas ou negativas, intuição e interpretação. Ele envolve competência, capacidade e motivação para que o indivíduo desenvolva suas atividades com eficácia. Já no nível em grupo, a aprendizagem se manifesta por meio da integração e da sociabilidade, uma vez que os membros do grupo dialogam, explicam processos e compartilham conhecimento entre si, promovendo um ambiente de troca colaborativa. Finalmente, no nível organizacional, o conhecimento adquirido individualmente e as interpretações compartilhadas pelo grupo são

institucionalizados por intermédio de estruturas, regras e procedimentos. O procedimento culmina no desenvolvimento da memória organizacional que permite a retenção e a recuperação da informação, de maneira a assegurar sua continuidade e seu uso estratégico para a companhia.

Para os autores (Fleury; Oliveira Junior, 2002), o resultado da aprendizagem individual possui potencial de ser incorporado em rotinas e valores organizacionais por meio de um sujeito que representa a empresa, transformando-se, assim, em aprendizagem organizacional. Seu sistema é constituído por um conhecimento em constante transformação, internalizado em indivíduos, grupos ou na própria empresa. Esse conhecimento forma a infraestrutura essencial que sustenta processos de formulação e implantação da estratégia organizacional (Vera; Crossan, 2011; Easterby-Smith; Lyles, 2011). Dessa forma, a aprendizagem organizacional é vista como um processo dinâmico e contínuo, no qual o conhecimento adquirido se adapta e evolui de acordo com as necessidades estratégicas da organização.

Para complementar a sistematização sugerida por Fleury e Oliveira Junior (2002), Crossan, Lane e White (1999) desenvolveram a estrutura dos 4 “Is” da aprendizagem organizacional, que abrange quatro subprocessos distintos os quais ocorrem em diferentes níveis. No nível individual, encontram-se intuição e interpretação; no nível de grupo, interpretação; e no nível organizacional, institucionalização, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Estrutura dos 4 “Is” da aprendizagem organizacional

Nível	Subprocesso 4 “Is”	Descrição
Individual	Intuição	Reconhecimento de similaridades, diferenças, possibilidades e padrões a partir das experiências vividas. Pensamento consciente transforma-se em conhecimento tácito ao se concentrar no desenvolvimento subconsciente de novos <i>insights</i> , inovação e mudança.
Individual / Grupo	Interpretação	Capta elementos conscientes do processo de aprendizagem individual e permite que indivíduos desenvolvam mapas cognitivos sobre seus domínios de atuação. Focaliza a mudança e a compreensão das ações individuais ao funcionar como atividade social que desenvolve uma linguagem comum, facilita conexões explícitas, explica sentimentos e sensações e constrói um entendimento compartilhado. Quando o processo interpretativo se expande para o grupo de trabalho, ele integra entendimentos individuais em uma compreensão compartilhada ao possibilitar ação conjunta.
Grupo	Integração	Envolve ações coletivas e é desenvolvido por meio de conversas contínuas e práticas compartilhadas. A evolução da linguagem amplia o processo de interpretação para interações em equipes, organizações, comunidades e sociedade.
Organizacional	Institucionalização	O conhecimento disseminado torna-se parte da memória coletiva da organização, incorporado em regras, procedimentos formais e rotinas, integrando-se aos sistemas, estruturas, estratégias e práticas da companhia.

Fonte: elaborado pela autora com base em Crossan, Lane e White (1999).

O Quadro 1 sintetiza o modelo dos 4 “Is” que descreve o processo de aprendizagem organizacional dividido em quatro níveis, evidenciando a progressão do aprendizado desde o nível individual até o organizacional. Tal estrutura foi proposta por Crossan, Lane e White (1999) e, ao ser integrada ao processo de aprendizagem por níveis, forma um ciclo contínuo que ilustra como o conhecimento circula e se transforma dentro de uma organização.

O ciclo inicia-se pela geração de novos *insights* por meio da intuição, os quais são convertidos em formas mais explícitas com o auxílio da interpretação, permitindo sua disseminação entre grupos. A integração transforma esse conhecimento compartilhado em ações coletivas, enquanto a institucionalização retroalimenta o ciclo ao formalizar o aprendizado, de modo a incorporá-lo às estruturas e aos processos organizacionais, o que pode, por sua vez, estimular novas intuições e interpretações.

Esse ciclo não segue uma linearidade estrita, uma vez que os subprocessos ocorrem frequentemente de forma simultânea e interdependente. Por exemplo, a intuição individual pode ser influenciada pelo conhecimento previamente institucionalizado, enquanto o processo de interpretação pode gerar novos *insights* à medida que os indivíduos refletem sobre suas próprias experiências e as de seus pares. A integração é crucial para a transformação do aprendizado coletivo em práticas consistentes, mas depende diretamente da capacidade de interpretar e compartilhar ideias de maneira eficaz. Analogamente, a institucionalização depende da mesma integração de práticas compartilhadas, mas deve manter-se suficientemente flexível para acolher novas intuições e inovações.

Diante do exposto, convém sublinhar que cada subprocesso apresenta desafios a ele intrínsecos. O principal empecilho da intuição é a dificuldade de externalizar o conhecimento tácito gerado individualmente, o que limita sua disseminação. A interpretação, por seu turno, exige uma comunicação eficaz e a criação de uma linguagem comum, algo nem sempre fácil de ocorrer em grupos compostos por indivíduos com diferentes formações ou inseridos em culturas organizacionais fragmentadas. Quanto à integração, é demandado um ambiente colaborativo e uma cultura organizacional que favoreçam o intercâmbio de ideias e cooperação, caso contrário ela pode ser obstaculizada por silos organizacionais ou pela falta de confiança entre os membros das equipes. Por fim, a institucionalização, embora essencial para a perenidade do aprendizado, pode tornar a organização menos flexível às inovações, caso as regras e os procedimentos formalizados se tornem rígidos e inibam a criatividade. Esse dinamismo garante que o conhecimento não seja apenas preservado, mas também adaptado às necessidades em constante mudança da organização.

Denota-se, assim, que, para uma aprendizagem organizacional eficaz, é crucial que as organizações cultivem tanto mecanismos de inovação e criatividade no nível individual quanto sistemas de integração e institucionalização que promovam uma circulação contínua do conhecimento. Garvin (1993) aponta a importância da sistematização de determinadas atividades que facilitam esse processo e identifica cinco formas principais de implementá-la. A primeira é a resolução sistemática de problemas, que consiste em diagnosticar as dificuldades atuais com base em métodos científicos. Ela se destaca pelo uso de dados concretos na tomada de decisões e pela aplicação de ferramentas estatísticas para organizar informações e derivar inferências. A segunda forma é a experimentação, a qual envolve a busca e o teste sistemático de novos conhecimentos. Embora também empregue o método científico, a experimentação é impulsionada por oportunidades de inovação e expansão. Em um terceiro ponto, Garvin (1993) enfatiza a importância de aprender com as experiências passadas, recomendando que as organizações revisem sistematicamente seus sucessos e fracassos, além de registrarem as lições aprendidas de forma acessível a todos os membros. Outra forma essencial é a circulação de conhecimento, que se refere à disseminação rápida e eficiente de novas ideias, promovendo o compartilhamento coletivo. Por fim, a prática de *benchmarking* ou experiências de outras organizações permite que as empresas observem e analisem práticas externas, ação capaz de fornecer *insights* estratégicos para que elas possam repensar e otimizar a própria organização. Essas cinco abordagens, quando aplicadas de forma coordenada, são fundamentais para o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem contínua e para o aprimoramento das capacidades empresariais.

Da mesma forma como os indivíduos denotam distintas formas de aprendizado, as organizações, argumenta Dibella (2011), também apresentam variações em seus processos de aprendizagem. Todas as instituições aprendem naturalmente por meio da interação social e da cultura organizacional. Segundo o autor, a expressão *organização que aprende* é redundante, visto que todas já possuem processos de aprendizagem incorporados. As diferenças na aprendizagem organizacional são influenciadas por elementos como história, cultura, tamanho e idade das instituições.

Dialogando com esse pensamento, Garvin (1993) fortalece a discussão ao defender que uma organização que aprende é capaz de criar, adquirir e compartilhar conhecimentos, além de ajustar seus comportamentos para incorporar esses novos saberes e *insights*. Senge (2018), por sua vez, aprofunda a discussão e destaca a importância de criar organizações que aprendem, nas quais o aprendizado é incorporado ao tecido institucional e todos os membros estão envolvidos no processo de aprender e inovar continuamente. Essa visão transformou a

aprendizagem organizacional em parte essencial da estratégia empresarial. Para atingir tal objetivo, Senge (2018) apresenta cinco disciplinas que retratam um caminho para o desenvolvimento e a aquisição de competências e habilidades práticas. Elas são identificadas como pilares das organizações que aprendem, conforme demonstra o Quadro 2.

Quadro 2 – As cinco disciplinas de Peter Senge

Nível	Descrição
Pensamento Sistêmico	Disciplina integradora das demais, avalia a empresa como um sistema interligado por ações conectadas; é a habilidade de compreender os fatos não apenas em si mesmos, mas em relação aos outros colaboradores. Promove uma visão da realidade como um todo indivisível.
Domínio Pessoal	É visto como o alicerce das empresas que aprendem, por envolver o esclarecimento e o aprofundamento da visão pessoal com foco em alcançar resultados mais significativos. Visa maximizar o aproveitamento da energia e o potencial dos indivíduos.
Modelos Mentais	Pressupostos inconscientes que moldam a percepção do mundo, atitudes e comportamentos; devem ser revisados para permitir mudanças de mentalidade e abertura à influência externa.
Visão Compartilhada	Considerada como objetivo central da organização, consiste em traduzir visão individual em visão coletiva de futuro desejado, estimulando compromisso genuíno e envolvimento de todos.
Aprendizagem em Grupo	Processo em que o grupo desenvolve habilidades para pensar e atuar de forma colaborativa, promovendo inteligência coletiva e inovação contínua.

Fonte: elaborado pela autora com base em Senge (2018).

Assim, o Quadro 2 destaca os elementos fundamentais para o desenvolvimento de uma organização que aprende. O pensamento sistêmico atua como base integradora, promovendo uma visão interconectada da empresa. Já o domínio pessoal estimula o crescimento individual alinhado aos objetivos organizacionais, enquanto os modelos mentais incentivam a revisão de suposições e abrem caminho para a inovação. A visão compartilhada fortalece o comprometimento coletivo em direção a um futuro comum, e finalmente a aprendizagem em grupo potencializa a colaboração e a inteligência coletiva.

Salienta-se que é crucial que as cinco disciplinas expostas se desenvolvam de forma integrada. Com crescente nível de interconexão global, complexidade e dinamismo dos negócios, o ambiente de trabalho torna-se cada vez mais favorável ao aprendizado. Dessa maneira, organizações bem-sucedidas são aquelas que conseguem promover, em todos os níveis, comprometimento e capacidade de aprendizagem entre seus membros. Além disso, organização que aprende é um lugar no qual as pessoas descobrem continuamente como constroem sua realidade e como podem transformá-la (Senge, 2018).

Nesta subseção, discutiu-se a evolução do conhecimento e da aprendizagem nas organizações como base para inovação e competitividade. A subseção 1.2 apresenta como a gestão da educação corporativa se tornou um elemento central para alinhar as competências

individuais aos objetivos estratégicos das organizações, desde métodos tradicionais até os modelos atuais.

1.2 Gestão da educação corporativa

Historicamente, em sociedades primitivas, o processo educativo se dava de maneira informal e estava intrinsecamente integrado às atividades cotidianas relacionadas à preservação da espécie, como alimentação, abrigo, vestuário e defesa. A aprendizagem era fundamentada na necessidade de sobrevivência do sujeito e da tribo (Giles, 1995).

Nos períodos pré-industriais, os artesãos desempenhavam um papel central na economia. Executavam diversas atividades ligadas à fabricação de um produto, desde planejamento e *design* até execução prática e aquisição de materiais e ferramentas, geralmente com auxílio de aprendizes. Essa integração proporcionava um conhecimento profundo sobre o produto e seu processo de criação, permitindo que conhecimento e habilidades fossem transmitidos de forma holística, de maneira a assegurar a continuidade do ofício ao longo das gerações (Fleury; Fleury, 2015).

Com a evolução da sociedade, essa estrutura sofreu alterações significativas. Gradualmente, houve a separação entre projeto e produto do processo de produção. Os conhecimentos e as habilidades necessários para fabricação foram atribuídos entre diferentes indivíduos, em etapas de um método sequenciado e rotineiro. Emergiu, assim, um procedimento de especialização que marcou o início da divisão do trabalho (Nogueira; Odellius, 2014; Fleury; Fleury, 2015).

Com os esforços organizacionais direcionados ao treinamento e à capacitação ao trabalho, os processos de aprendizagem têm como objetivo ampliar a performance e a produtividade (Nogueira; Odellius, 2014). Dessa forma, as demandas por educação contínua assumem uma importância primordial, atraindo a atenção dos gestores organizacionais como uma estratégia vital para a sobrevivência empresarial (Eboli *et al.*, 2023).

Nesse contexto, surge o sistema de educação corporativa (SEC) como um sistema estruturado de desenvolvimento de pessoas, pautado na gestão de competências e alinhado à evolução da educação corporativa. Portanto, o SEC visa, por meio de ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), potencializar o capital humano e a vantagem competitiva das organizações (Freire *et al.*, 2019).

Contudo, na busca por alinhar as competências humanas e organizacionais aos seus objetivos estratégicos, as organizações têm unidades educacionais instituídas sob diversas

denominações, como departamentos de treinamento, educação corporativa e, mais recentemente, universidades corporativas. Nesse sentido, torna-se essencial compreender o papel desempenhado pelos diferentes estágios de evolução do SEC na construção e consolidação da transferência de aprendizagem (Freire *et al.*, 2019). Embora tais sistemas educacionais apresentem terminologias distintas, a prática de treinamento em serviço possui uma longa trajetória, com transformações não apenas em sua denominação, mas também em suas características e propósitos, conforme será explorado ao longo desta subseção.

A partir de uma perspectiva histórica baseada em estágios evolutivos, em que cada um se origina do anterior, o Quadro 3 apresenta uma comparação entre os seis estágios, com ênfase nas características, no foco de desenvolvimento e na abrangência dos atores envolvidos em cada fase. Esse panorama permite observar a transição do treinamento tradicional para as abordagens modernas de educação corporativa.

Quadro 3 – Perspectiva evolutiva dos estágios da Educação Corporativa

Estágio	Conceito	Perspectiva
Departamento de Treinamento	Foco em treinamento para tarefas específicas com cursos livres voltados exclusivamente para colaboradores internos.	Predominantemente operacional, centrado em habilidades técnicas e no desenvolvimento do capital humano.
<i>E-learning</i>	Integração de tecnologias educacionais, ampliando o alcance geográfico com flexibilidade e escalabilidade no processo de aprendizagem.	Virtualização do treinamento, com ênfase no acesso remoto e na adaptação a diferentes contextos.
Educação Corporativa	Programas educacionais desenvolvidos para suportar os objetivos estratégicos da organização, alinhando capacitação aos interesses empresariais.	Formação, com foco no desenvolvimento de competências alinhadas à estratégia organizacional, de modo a ampliar o impacto do aprendizado corporativo.
Universidade Corporativa	Ampla gama de ações educativas voltadas a atores internos e externos, com o intuito de promover o desenvolvimento de competências para a cadeia de valor.	Cultura de aprendizagem contínua e institucionalizada, com um enfoque estratégico e de longo prazo.
<i>Stakeholders University</i>	Abrangência educacional aos <i>stakeholders</i> , fortalecendo o capital social e incentivando a colaboração em rede entre diferentes atores.	Educação corporativa orientada para a colaboração interorganizacional e o desenvolvimento do capital social.
Universidade Corporativa em Rede	Ambiente de aprendizagem que incorpora tecnologias avançadas e gestão do conhecimento. Soma o foco no capital social ao relacional e fortalece as redes colaborativas.	Modelo estratégico e relacional, com forte integração entre <i>stakeholders</i> e uso de GC para inovação contínua.

Fonte: elaborado pela autora com base em Freire *et al.* (2019).

O Quadro 3 oferece uma síntese da evolução dos estágios da educação corporativa ao delinear as transformações conceituais e de perspectiva que orientaram o avanço desse campo.

A partir do exposto, percebe-se que a gestão da educação corporativa passou por uma transformação profunda ao longo do tempo, marcada pelas mudanças nas demandas das organizações e pelo papel estratégico da capacitação no desenvolvimento organizacional. Inicialmente, as organizações se concentravam no treinamento técnico para funções específicas e visavam eficiência em atividades produtivas. Com o avanço das tecnologias, surgiram as plataformas *e-learning*, o que permitiu o acesso remoto ao conhecimento e ampliou a flexibilidade na capacitação.

Posteriormente, com a implementação da educação corporativa, a gestão educacional alinhou o desenvolvimento de competências aos objetivos estratégicos da empresa e consolidou a formação dos colaboradores como parte essencial do crescimento organizacional. Esse avanço foi intensificado pelas universidades corporativas, que ampliaram o alcance educacional ao incluir colaboradores, clientes e parceiros. Tal modelo fortaleceu a cultura organizacional e promoveu a aprendizagem contínua.

A evolução seguiu para o modelo de *Stakeholder University*, o qual expandiu a gestão educacional para *stakeholders* externos, como comunidades e fornecedores, além de promover uma abordagem colaborativa em rede e valorizar o capital social. Finalmente, a universidade corporativa em rede consolidou uma gestão integrada com o uso de tecnologias avançadas e o foco no aprendizado em rede, o que uniu diversos atores organizacionais em um ecossistema de inovação e desenvolvimento sustentável.

Esse percurso demonstra a transformação da educação corporativa, a partir de uma função meramente operacional para um modelo estratégico e interconectado. Ao observá-lo, é possível visualizar o papel crescente da educação como vetor de inovação, competitividade e desenvolvimento sustentável, uma vez que são incorporados não apenas o desenvolvimento técnico dos colaboradores, mas também uma visão integrada de aprendizado para todos os *stakeholders* relevantes.

A seguir, explora-se a trajetória da educação corporativa no Brasil, desde os centros de treinamento até a consolidação das universidades corporativas.

1.2.1 Breve histórico da educação corporativa no Brasil

A educação tem sido um tema recorrente nas discussões acadêmicas e organizacionais. A partir da década de 1950, a educação corporativa consolida-se nos Estados Unidos, com foco no treinamento, na formação e no desenvolvimento de pessoas, impulsionada pela busca das empresas por liderança de mercado e vantagem competitiva (Freire *et al.*, 2019; Eboli *et al.*,

2023). Destaca-se que, além dos Estados Unidos, as universidades corporativas também se estabeleceram no Canadá, na Europa e na América Latina (Alperstedt, 2001). No contexto brasileiro, as estradas de ferro desempenharam um papel crucial ao instituírem os primeiros e mais avançados Centros de Treinamento, com o objetivo de mitigar essa lacuna e atender à demanda por mão de obra especializada (Castro; Eboli, 2013).

Na década de 1950, o Training Within Industry (TWI), um dos mais prestigiados programas de treinamento, foi introduzido no Brasil por meio de empresas multinacionais. Com uma estrutura mais robusta, o programa tinha como objetivo a formação de gestores e oferecia quatro cursos principais: ensino correto de trabalho, relações humanas no ambiente de trabalho, métodos de trabalho e desenvolvimento de programas de treinamento. A finalidade era capacitar supervisores, muitos deles ex-operários, para exercerem funções de liderança, com ênfase no treinamento de seus subordinados e na motivação para adotarem novos métodos de trabalho. Ao longo de décadas, instituições como o SENAI assumiram a responsabilidade de disseminar esse programa em empresas brasileiras (Fleury; Fleury, 2015).

Em meados dos anos 1970, o governo demonstrou uma preocupação em fornecer incentivos fiscais às empresas para a formação profissional. Em 15 de dezembro de 1975, promulgou-se a Lei nº 6.297, conhecida como “Lei do Treinamento”, a qual permitia a dedução das despesas com projetos de treinamento do lucro bruto tributável para fins de imposto de renda. A regulamentação dessa lei ocorreu por meio do Decreto nº 77.463, de 20 de abril de 1976, e proporcionou às empresas um estímulo significativo para o desenvolvimento e a capacitação de seus colaboradores, além de elevar a qualidade de seus produtos e serviços, ainda que o objetivo principal fosse a redução da carga fiscal. Contudo, essa lei foi extinta em 1990, o que resultou desinteresse generalizado das instituições em manterem investimentos em programas de treinamento. Como consequência, a área de recursos humanos de muitas empresas foi reduzida ou desativada, com uma retração de cerca de 50% (Barreto, 1995).

Esse evento representou um retrocesso no processo de qualificação da mão de obra no país, especialmente em um contexto de abertura do mercado brasileiro às empresas estrangeiras, um vetor determinante para o desenvolvimento econômico do Brasil, ao impor às organizações nacionais a necessidade de se manterem competitivas frente à entrada de empresas multinacionais no mercado interno. As organizações foram obrigadas a repensarem sobre o desenvolvimento profissional, visto como um mecanismo essencial para a preservação e a manutenção das empresas em seus respectivos mercados (Barreto, 1995).

As corporações internacionais, por sua vez, identificaram no Brasil uma oportunidade estratégica de expansão e introduziram o conceito de educação corporativa como uma

ferramenta essencial para o desenvolvimento de capital humano. Esse novo contexto transformou profundamente as dinâmicas organizacionais brasileiras ao exigir uma reconfiguração estratégica nas formas de atuação e gestão empresarial. As empresas que adotaram uma postura reativa e não conseguiram se adaptar às novas exigências de um mercado de trabalho cada vez mais dinâmico e complexo, em muitos casos, enfrentaram processos de falência ou foram submetidas à venda. (Alperstedt, 2001; Esteves; Meiriño, 2015).

As universidades corporativas (UCs) emergem no final do século 20 e combinam duas formas fundamentais de produção do conhecimento: ideológica e tecnológica. De forma abrangente, pode-se afirmar que a Escola Clássica (EC) tem como foco a formação das classes dominantes e enfatiza a transmissão da ideologia vigente, ou seja, os modos de ser e pensar. Em contrapartida, a Escola Profissionalizante (EP), voltada para as classes instrumentais e dominadas, prioriza os aspectos técnicos e operacionais, isto é, o modo de fazer (Eboli, 2004).

As UCs conciliam essas duas perspectivas ao buscarem desenvolver, junto aos *stakeholders*, tanto os componentes ideológicos quanto os tecnológicos e promovem formação integrada que abrange a dimensão reflexiva e a aplicação prática do conhecimento (Eboli, 2004).

A primeira universidade corporativa formalmente registrada no Brasil foi a Academia Accor, estabelecida em 1992 na cidade de Campinas, São Paulo, por uma empresa francesa especializada em serviços de hotelaria. Essa iniciativa foi estruturada como um sistema de apoio à gestão de pessoas por competências, com o objetivo de desenvolver tecnicamente os profissionais e, assim, promover o sucesso organizacional. Nessa conjuntura, a EC é interpretada como um processo de ensino-aprendizagem continuado, que visa ao desenvolvimento de novas competências essenciais para a criação de uma vantagem competitiva sustentável, de modo a agregar valor aos negócios e fortalecer a posição estratégica da organização (Esteves; Meiriño, 2015; Eboli *et al.*, 2010; Freire *et al.*, 2019).

A partir de 2000, observou-se uma intensificação na criação de universidades corporativas no Brasil, o que reflete a crescente valorização do desenvolvimento contínuo dos profissionais. No entanto, a educação corporativa consolidou-se como o estágio mais representativo deste processo, ao integrar as especificidades dos estágios anteriores, mas com alinhamento estratégico entre as ações de aprendizagem e negócio (Freire *et al.*, 2019). Apesar desse avanço, o cenário brasileiro apresenta desafios adicionais à qualificação profissional, uma vez que as empresas precisam também enfrentar as deficiências do sistema educacional. A abordagem tradicional, em determinadas circunstâncias, demonstra-se insuficiente para desenvolver, com a celeridade exigida, capacidades organizacionais essenciais à

implementação de mudanças estratégicas. As universidades corporativas brasileiras precisam assumir uma dupla missão: aprimorar as competências de seus colaboradores, como fazem as UCs internacionais, e corrigir lacunas deixadas pelo sistema de ensino tradicional. É importante ressaltar que a educação corporativa não visa competir com as universidades acadêmicas, uma vez que seu foco está voltado para os negócios e para o desenvolvimento de competências organizacionais, com objetivos distintos da educação formal no que diz respeito ao desenvolvimento pessoal (Castro; Eboli, 2013; Freire *et al.*, 2019; Eboli *et al.*, 2023; Romani-Dias; Pereira Filho, 2023).

Diversos questionamentos surgiram quanto ao papel e à consistência teórica e prática das UCs. Uma das principais dificuldades enfrentadas pelas organizações consiste em comunicar claramente aos seus colaboradores o conceito de UC. Embora o termo seja uma metáfora poderosa e remeta a uma imagem de ferramenta de gestão de *alto nível*, a terminologia não reflete a realidade jurídica ou funcional de uma universidade. Caso fosse uma instituição acadêmica formal, a universidade corporativa teria maior prestígio, mas também estaria sujeita a uma legislação complexa e, por vezes, disfuncional, o que limitaria sua flexibilidade operacional (Castro; Eboli, 2013; Freire *et al.*, 2019).

De acordo com Perez (2013), a educação formal e a corporativa diferem fundamentalmente em seus contextos, objetivos e formas de estruturação. A primeira ocorre em escolas e universidades e faz parte de um sistema de ensino regulamentado por órgãos governamentais, como os sistemas federal, estadual, distrital e municipal. Nessa modalidade, o corpo docente é composto por professores licenciados em nível superior, e os alunos são crianças, jovens e adultos. A progressão educacional na educação formal segue uma sequência gradual de estudos, que possibilita a obtenção de títulos acadêmicos, tais quais diplomas e certificados, regulamentados por normas governamentais.

Por outro lado, a educação corporativa ocorre dentro do ambiente organizacional, fora do sistema regular de ensino e com foco nas necessidades específicas de indivíduos, grupos e organizações. Ao invés de seguir um currículo padronizado e governamentalmente regulamentado, ela é estruturada com base nos interesses estratégicos da organização e nas demandas do mercado de trabalho. Nessa modalidade, o corpo docente é formado por profissionais experientes e consultores especializados, e o público-alvo é composto por trabalhadores adultos, com o objetivo de promover desenvolvimento de competências específicas para a prática profissional. Diferentemente da educação formal, não há a obtenção de graus ou títulos acadêmicos. Adiante, é apresentado o Quadro 4 que compila as diferenças entre educação formal e educação corporativa, conforme Perez (2013).

Quadro 4 – Diferenças entre Educação Formal e Educação Corporativa

Aspectos	Educação Formal	Educação Corporativa
Contexto	Ocorre em escolas e universidades, dentro de um sistema regulamentado.	Ocorre dentro do ambiente organizacional, fora do sistema regular de ensino.
Objetivo	Formação acadêmica gradual e obtenção de títulos.	Desenvolvimento de competências específicas para atender às demandas do mercado de trabalho e da organização.
Estruturação	Segue currículos padronizados regulamentados pelos órgãos governamentais.	Estruturada de acordo com os interesses estratégicos da organização e demandas do mercado.
Corpo docente	Professores licenciados em nível superior.	Profissionais experientes e consultores especializados.
Público-alvo	Crianças, jovens e adultos.	Trabalhadores adultos.
Certificação	Oferece diplomas e certificados regulamentados por normas governamentais.	Sem concessão de graus ou títulos acadêmicos.

Fonte: elaborado pela autora com base em Perez (2013).

O Quadro 4 apresenta as diferenças entre a educação formal e a corporativa, evidenciando a distinção entre objetivos e contextos de cada modalidade. Essas dessemelhanças refletem a natureza de cada uma: enquanto a educação formal se preocupa com a formação global dos indivíduos ao longo de um percurso acadêmico estruturado e gradual, a educação corporativa é voltada para o desenvolvimento contínuo de habilidades técnicas e comportamentais que possam ser imediatamente aplicadas no ambiente de trabalho, visando melhorar a performance e a competitividade organizacional. Assim, essa última se configura como uma ferramenta estratégica para atender às demandas de qualificação profissional e à necessidade de adaptação em um cenário de constante evolução empresarial (Perez, 2013).

Por não serem, de fato, uma universidade, as universidades corporativas desfrutam de diversas vantagens. Possuem liberdade para criar cursos conforme as necessidades específicas da organização, com temas e durações ajustados a cada situação, sem estarem vinculadas a normativas educacionais rígidas. Ademais, têm autonomia para contratar profissionais de acordo com suas preferências, sem obrigação de obedecerem aos requisitos formais de titulação acadêmica, como mestres e doutores. Ao término de cada curso, se desejado, podem ainda emitir certificados de conclusão, sem a necessidade de seguirem regulamentações externas (Castro; Eboli, 2013).

No contexto brasileiro, observa-se um movimento inédito no esforço de qualificar e educar os trabalhadores, com o intuito de elevar os níveis de desempenho e competitividade das empresas. As organizações que implementam os princípios inerentes às UCs estão promovendo um sistema de aprendizagem contínua, no qual toda a empresa adquire novos conhecimentos e

adota processos e soluções inovadoras. Essa abordagem reforça a compreensão da importância da aprendizagem contínua, alinhada diretamente às metas empresariais. Dessarte, a adoção de um sistema de educação estratégica, nos moldes de uma universidade corporativa, torna-se essencial para o desenvolvimento eficaz dos talentos humanos dentro das empresas (Eboli, 2004). Portanto, a seguir, são exploradas as principais estratégias de aprendizagem na educação corporativa e sua importância para promover uma cultura de aprendizado sustentável e alinhada às demandas do mercado.

1.2.2 Estratégias de aprendizagem na educação corporativa

As estratégias na educação corporativa estão intrinsecamente vinculadas à cultura de aprendizagem que abrange tanto atividades de capacitação formal quanto informal, com o propósito de promover criação e compartilhamento de conhecimento pelos indivíduos. Nesse contexto, estratégias, práticas e mecanismos que sustentam o processo de aprendizagem e capacitação organizacional revelam-se fundamentais para o desenvolvimento contínuo de habilidades e competências, essenciais à evolução organizacional e à adaptação às dinâmicas do mercado (Moscardini; Klein, 2015; Fleury; Fleury, 2015).

Fleury e Fleury (2015), ao dialogarem com essa abordagem, detalham algumas das principais estratégias de aprendizagem organizacional, ilustradas no Quadro 5.

Quadro 5 – Principais estratégias de Aprendizagem Organizacional

Estratégias de AO	Descrição
<i>Learning by operating</i> (aprender por operação)	Ocorre por meio de <i>feedback</i> durante a atividade produtiva, estimulando busca por melhorias.
<i>Learning by Changing</i> (Aprender ao Mudar)	Enfatiza o aprendizado obtido com mudanças estratégicas, associadas a investimentos em novos projetos que possibilitam inovação e adaptação contínua.
<i>System Performance Feedback</i> (Aprender pela Análise de Desempenho)	Fundamentada em análise crítica do desempenho produtivo, essa estratégia utiliza indicadores estratégicos para consolidar conhecimento adquirido, ao mesmo tempo que constrói memória organizacional, prevenindo repetição de erros passados.
<i>Learning through Training</i> (Aprender ao Treinar)	Uma das formas mais convencionais de aprendizado. Entretanto, demanda reflexões mais profundas, principalmente quando se consideram métodos não tradicionais, como em sala de aula.
<i>Learning by Hiring</i> (Aprender por Contratação)	Empresas podem acelerar o processo de aquisição de conhecimento ao contratarem profissionais já qualificados no mercado. Essa estratégia permite apropriação de habilidades externas, sem depender exclusivamente do desenvolvimento interno.
<i>Learning by Searching</i> (Aprender por Busca)	Este processo, amplamente associado à transferência de tecnologia, envolve busca ativa de conhecimento codificado, que deve ser decodificado e incorporado pela organização (utilização de sistemas).

Fonte: elaborado pela autora com base em Fleury e Fleury (2015).

O Quadro 5 reforça a importância de diversificar as abordagens de aprendizagem para fortalecer a capacidade adaptativa da organização. Bennat (2022) adota uma abordagem holística ao ampliar estratégias de aprendizagem, explicando o modelo de inovação por meio de dois modos principais: *Science, Technology and Innovation* (STI) e *Doing, Using and Interacting* (DUI). No modo STI (ciência, tecnologia e inovação), o foco é a geração de conhecimento científico, geralmente codificado, como *know-what* (saber o quê) e *know-why* (saber por que), por meio de pesquisa científica, conhecimento analítico, processos de inovação e desenvolvimento tecnológico. Esse modo está mais associado a inovações radicais.

Por sua vez, o modo DUI (aprender fazendo, usando e interagindo) concentra-se em inovações baseadas em conhecimento tácito e interações práticas, que envolvem *know-how* (saber fazer) e *know-who* (saber quem). O aprendizado, nesse formato, ocorre de maneira mais informal e integrada, envolvendo interações internas e externas. Internamente, a empresa aprende com a prática, seja por meio de funcionários experientes ou pela cultura de tentativa e erro, que favorece a inovação. Externamente, a interação ocorre com diferentes atores, como fornecedores, clientes e usuários finais, que fornecem *feedback* sobre a experiência do uso de um produto ou de serviços. Esse retorno gera oportunidades para inovações, muitas vezes voltadas à melhoria dos próprios produtos ou processos existentes.

A combinação dos dois modos resulta no *Configurational model of high innovativeness* (modelo configuracional de alta inovação) o qual propõe que a inovação não depende exclusivamente de um único modo de aprendizagem, mas sim da combinação de elementos do STI e do DUI. Empresas que combinam aprendizado científico com interações práticas entre fornecedores e clientes tendem a alcançar maior desempenho inovador. Isso indica que não há uma abordagem universal “melhor” para inovar, mas diferentes combinações de condições que levam à alta inovação, variando conforme contexto regional e organizacional. Essa perspectiva será analisada com maior profundidade no tópico seguinte, ao destacar o papel das práticas e das ações informais no fortalecimento do aprendizado contínuo e no desenvolvimento de competências de forma mais integrada e contextualizada.

1.2.3 Práticas e ações informais de aprendizagem na educação corporativa

O trabalhador adulto apresenta características específicas de aprendizagem, conforme identificado por diversos estudos desde a década de 1960. Dessa forma, para sensibilizar,

conscientizar e mobilizar esses indivíduos, os educadores utilizam diferentes práticas, métodos e ferramentas em suas ações educativas (Freire *et al.*, 2019).

Moscardini e Klein (2015), ao complementarem essa discussão, apresentam algumas das principais práticas utilizadas na EC, cada uma voltada para necessidades e estilos de aprendizagem distintos dos trabalhadores. As práticas destacadas são apresentadas no Quadro 6.

Quadro 6 – Principais práticas de educação corporativa

Práticas de Educação Corporativa	Descrição
Autoinstrução	Enfatiza a autonomia do aluno, que define seus próprios objetivos e cronogramas, utilizando diversas fontes de conhecimento.
Aulas Expositivas	Método tradicional em que o instrutor transmite conhecimentos.
Debates	Estratégia que promove discussão e reflexão conduzidas por um facilitador.
Aprendizagem Baseada em Problemas (ABP)	Envolve solução de problemas reais do cotidiano do colaborador, relacionados às suas atividades na organização.
Estudo de Caso	Focado no estudo de fatos reais e na proposição de soluções para problemas identificados.
Dramatização	Representação de situações que promovam reflexões sobre processos organizacionais.
Workshops/Oficinas	Eventos práticos que envolvem experimentação com geração de produtos concretos ao final da atividade.
Benchmarking (avaliação comparativa)	Comparação de práticas e processos com os melhores exemplos do mercado, visando melhoria contínua.
Job Rotation (rotação de funções)	Movimentação entre diferentes funções dentro de uma organização para ampliar competências.
Participação em Projetos	Permite aplicação colaborativa e interdisciplinar de conhecimentos em situações práticas, com metas específicas ao final do projeto.
Jogos Educacionais	Ferramentas lúdicas que ensinam conceitos de maneira interativa e envolvente.
Comunidades de Prática	Grupos que compartilham um interesse comum e se reúnem para discutir e aprender continuamente.
Coaching e Mentoring	Oferecem orientação personalizada para desenvolvimento profissional e pessoal do profissional.

Fonte: elaborado pela autora com base em Moscardini e Klein (2015).

As diversas práticas de educação corporativa exibidas no Quadro 6 atendem a diferentes perfis e necessidades de aprendizagem dos colaboradores, fortalecendo tanto o desenvolvimento individual quanto o coletivo. Filatro *et al.* (2019) expandem essa perspectiva ao incluírem ações informais na EC, as quais ocorrem de maneira cotidiana e, em grande parte, não intencionais, estruturadas ou rigidamente organizadas. Essas ações são apresentadas no Quadro 7, juntamente com uma síntese descritiva de cada uma delas.

Quadro 7 – Ações informais na educação corporativa

Estratégias de AO	Descrição
Prática e repetição	Reforçam o aprendizado por meio de exercícios, ensaios e práticas contínuas, promovendo o desenvolvimento gradual de habilidades.
Reflexão	Autoanálise e autoavaliação, aliadas à observação e ao ajuste das ações, permitem que se aprenda com os erros.
Observação e imitação	O aprendizado acontece pela observação e reprodução dos comportamentos de terceiros.
Feedback	O desempenho é aprimorado por meio de ajustes baseados em retornos sobre as ações executadas.
Transferência extraocupacional	Conhecimento adquirido em contextos variados, aplicando-o a diferentes situações e ambientes.
Atividades de expansão	Essas atividades transcendem demandas diárias. Proporcionam experiências profundas, abrangentes e multifacetadas, o que amplia significativamente o repertório do trabalhador.
Mudança de perspectiva	A ampliação de papéis, equipes e culturas organizacionais permite uma visão mais holística e integradora dos processos.
Osmose	Aprendizagem inconsciente ao estar em contato contínuo com profissionais mais experientes.
Dispositivos psicológicos/neurológicos	A utilização de modelos mentais, programação neurolinguística, quebra de paradigmas, pensamento positivo, entre outros, contribui para a internalização do aprendizado.
Articulação	Organização e expressão do conhecimento adquirido facilitam sua consolidação.
Colaboração e conexão	Troca de ideias e experiências com outras pessoas fortalece o processo de aprendizagem.

Fonte: elaborado pela autora com base em Filatro *et al.* (2019).

Os elementos destacados no Quadro 7 fortalecem o aprendizado de múltiplas maneiras, uma vez que abrangem desde a prática contínua até a troca de ideias e experiências, promovendo um desenvolvimento mais holístico e integrado.

Neste subtópico, foram abordadas as práticas e as ações informais de aprendizagem na educação corporativa. No seguinte, são apresentadas as inovações tecnológicas que promovem uma aprendizagem mais flexível, personalizada e alinhada às demandas do mercado atual.

1.2.4 Tendências nas práticas de educação corporativa

Em um cenário de transformação contínua dos negócios e rápida obsolescência de habilidades, as organizações reconhecem a importância de oferecerem uma experiência de aprendizagem digital envolvente como fator estratégico para o sucesso empresarial. Dessa forma, há décadas, tanto indivíduos quanto empresas buscam integrar a tecnologia à educação corporativa (Filatro *et al.*, 2019).

Nessa esteira, Silva (2021) apresenta, de forma objetiva e não exaustiva, algumas práticas que estão despontando ou renascendo no mercado educacional:

- a) *Mobile Learning (m-Learning – Aprendizagem Móvel)*: refere-se ao uso de dispositivos móveis, como *smartphones* e *tablets*, para acessar conteúdos educacionais. Essa modalidade atende às expectativas do imediatismo e permite que os colaboradores aprendam em qualquer lugar e a qualquer momento, proporcionando flexibilidade;
- b) *Redes Sociais e de Aprendizagem*: instrumentos essenciais para a criação de comunidades de aprendizagem, de modo a impulsionar inovação e desempenho organizacional. A habilidade de conectar indivíduos e acessar informações de maneira contínua transformou significativamente as dinâmicas de trabalho e liderança. Essas ferramentas permitem o aproveitamento do conhecimento coletivo da força de trabalho, tanto para a resolução de problemas quanto para a identificação de novas oportunidades;
- c) *Trilhas de Aprendizagem Personalizadas e Adaptativas*: desenhadas para ajustar conteúdos e estratégias na educação a distância com base no desempenho e nas preferências do aprendiz, o que proporciona uma experiência individualizada e otimiza a retenção de conhecimento;
- d) *Microlearning (Micro Aprendizagem)*: é o conceito de aprendizagem por meio de conteúdos curtos e focados, conhecidos na educação corporativa como “pílulas de conhecimento”, os quais facilitam o consumo rápido de informações. Essa metodologia é ideal para pessoas que buscam atualização constante em um curto espaço de tempo, utilizando, por exemplo, vídeos acessíveis em dispositivos móveis;
- e) *Just-in-Time Learning (Aprendizagem no momento exato)*: oferece conteúdos relevantes quando o trabalhador precisa, geralmente relacionados a problemas práticos ou específicos que o aprendiz deseja resolver e capazes de promover a aplicação imediata do conhecimento adquirido;
- f) *Work-Based Learning (On-the-Job Training – Aprender por meio do trabalho)*: enfatiza aos conceitos de *aprender a aprender* e *aprender fazendo*, concentrando-se na aquisição de conhecimentos práticos durante a execução das atividades profissionais. Facilitada pela interatividade e pelas orientações, nessa prática, o sujeito desenvolve habilidades diretamente aplicáveis ao seu trabalho;
- g) *Learning Analytics (Análise de Aprendizagem)*: envolve coleta e análise de dados sobre comportamento e desempenho dos indivíduos com o objetivo de aprimorar o processo educacional. Por meio dessas informações, é possível identificar falhas,

padrões de sucesso no aprendizado e, principalmente, prever comportamento futuro dos profissionais. Essa prática permite fornecer informações preditivas e prescritivas para orientar os usuários sobre melhores ações a serem tomadas;

- h) *Machine Learning* (Aprendizado de máquina) e Inteligência Artificial (IA): *machine learning* é um subconjunto da IA, no qual o *software* pode aprender ou se adaptar como humanos. Essas tecnologias são capazes de analisar grandes volumes de dados para recomendarem conteúdos, ajustarem trilhas de aprendizagem e identificarem padrões de desempenho, proporcionando uma experiência educacional mais eficiente e adaptada às necessidades de cada trabalhador;
- i) *Virtual Gamification* (Jogos Virtuais): consiste na incorporação de elementos de jogos, como pontuações, recompensas e desafios, em ambientes digitais de aprendizagem. Essa abordagem visa a aumentar a motivação e o engajamento dos colaboradores, uma vez que transforma o processo de aprendizado em uma experiência mais interativa e lúdica;
- j) Realidade Virtual (VR) / Realidade Aumentada (AR): permitem experiências imersivas ao oferecerem ao indivíduo uma interface amigável, rica e interativa. Promovem maior engajamento, impactam positivamente o desempenho do aprendizado e estimulam motivação interna para aprender.

As práticas apresentadas são essenciais para atender às necessidades contemporâneas, já que elas são passíveis de promoverem uma aprendizagem mais eficaz, adaptada às novas demandas do mercado, e integrar a tecnologia de forma estratégica.

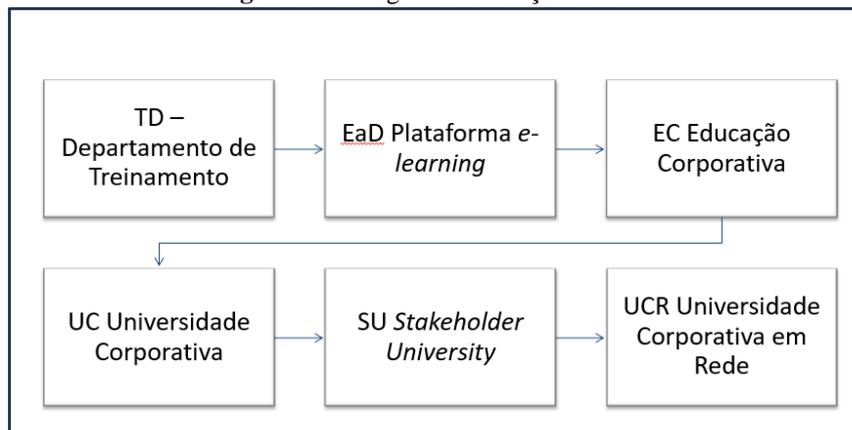
Para concluir, os sistemas mais avançados de educação corporativa (SEC) transcenderam a separação de tempo e espaço no processo de aprendizagem no ambiente de trabalho. Tal avanço viabilizou a adoção simultânea de modalidades formais de educação, como cursos presenciais, híbridos e a distância, além de práticas inovadoras, que apresentam diferentes perspectivas, estratégias, técnicas e tecnologias (Filatro *et al.*, 2019). Para uma compreensão mais aprofundada desses sistemas avançados de educação corporativa, o próximo tópico aborda seus estágios de evolução, desde os departamentos de treinamento até o surgimento das universidades corporativas em rede.

1.3 Estágios de evolução do SEC

À medida que a sociedade, o ambiente de trabalho, as tecnologias e a própria educação evoluem, o perfil profissional revela-se progressivamente mais robusto e complexo. Assim,

torna-se essencial compreender como os diferentes estágios do SEC têm contribuído para a construção e a consolidação do processo de transferência de aprendizagem. Além disso, é crucial entender como esses estágios estão intrinsecamente vinculados ao propósito estratégico da empresa e ao valor criado para os *stakeholders* (Margherita; Secundo, 2009; Filatro *et al.*, 2019; Freire *et al.*, 2019). A Figura 2 ilustra seis estágios distintos que representam os avanços de evolução do SEC.

Figura 2 – Estágios de evolução do SEC



Fonte: elaborada pela autora, adaptada de Freire *et al.* (2019).

A evolução dos modelos de educação corporativa reflete as transformações pelas quais as organizações passaram ao longo do tempo, buscando alinhar o desenvolvimento de seus colaboradores às demandas crescentes de competitividade e inovação.

Freire *et al.* (2019) delineiam cada um desses estágios a partir de sete diretrizes: alcance, interconexão, *stakeholders*, foco, nível, tecnologia e gestão do conhecimento. A diretriz de alcance refere-se à amplitude das atividades de treinamento, formação e capacitação e envolve desde colaboradores até os diversos atores do ecossistema organizacional. A interconexão alude ao uso de tecnologias colaborativas que oportuniza a integração, a inclusão e a interatividade entre os diferentes *stakeholders*. Por sua vez, a diretriz *stakeholders* aborda a identificação de expectativas e necessidades de aprendizagem das diversas partes interessadas da companhia. Já o foco está relacionado à alocação dirigida de cursos e eventos em níveis operacional, tático e estratégico, enquanto a diretriz de nível concentra-se nos diferentes tipos de cursos, desde formações livres até cursos universitários. A tecnologia destaca o emprego de ferramentas tecnológicas colaborativas da educação e, por fim, a gestão do conhecimento refere-se ao gerenciamento de conhecimentos críticos, sobretudo no que tange à aprendizagem em rede, à memória organizacional e à retenção do conhecimento.

Os estágios traçados pelos autores (Freire *et al.*, 2019) estão sintetizados no Quadro 8.

Quadro 8 – Estágios de evolução para o Modelo UCR

	1º Estágio	2º Estágio	3º Estágio	4º Estágio	5º Estágio	6º Estágio
Diretrizes	Departamento de Treinamento	Plataforma e-learning	Educação Corporativa	Universidades Corporativas	Stakeholders University	Universidade Corporativa em Rede
Alcance	Baixo Atores internos	Médio Atores internos em diferentes locais	Médio Atores internos em diferentes locais	Médio Atores internos e externos da cadeia produtiva	Alto Direcionado aos <i>stakeholders</i> da Rede	Alto Direcionado aos <i>stakeholders</i> amplos da Rede
Interconexão	Baixa	Média/Alta	Média/Alta	Média/Alta	Alta	Alta
Stakeholders	Capital humano	Capital humano	Capital humano	Capital humano	Capital humano e social	Capital humano, relacional e social
Foco	Tarefa	Tarefa	Da tarefa para gestão e estratégia	Gestão e estratégia	Gestão e estratégia	Gestão e estratégia
Nível	Cursos Livres	Cursos Livres	Cursos Livres	Cursos Livres	Universidade acadêmica para certificação	Universidade acadêmica para cocriação e coprodução
Tecnologia de Educação	Baixo	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
Gestão do conhecimento	Sem alinhamento entre estratégia de negócios e de aprendizagem	Sem alinhamento entre estratégia de negócios e de aprendizagem	Com alinhamento entre estratégia de negócios e de aprendizagem	Com alinhamento entre estratégia de negócios e de aprendizagem	Com alinhamento entre estratégia de negócios e de aprendizagem	Com alinhamento entre estratégia de negócios e de aprendizagem

Fonte: elaborado pela autora, adaptado de Freire *et al.* (2016).

Conforme exibido no Quadro 8, o primeiro estágio, representado pelo departamento de treinamento, é caracterizado pelo foco no treinamento de tarefas específicas, com a oferta de cursos livres voltados exclusivamente aos colaboradores internos. Nele, a interconexão é baixa, devido à utilização mínima de tecnologias educacionais, e prioriza-se o desenvolvimento do capital humano, sem qualquer vínculo com os objetivos estratégicos da organização.

No segundo estágio, denominado plataforma *e-learning*, as características do departamento de treinamento são mantidas, com a principal diferença na adoção de tecnologias educacionais e na virtualização dos ambientes de ensino, o que resulta em uma interconexão média/alta. Esse avanço é particularmente relevante para empresas com ampla dispersão geográfica, pois proporciona flexibilidade e escalabilidade aos processos de aprendizagem.

Embora o terceiro estágio, educação corporativa, preserve os aspectos do *e-learning*, há uma transformação significativa: os programas educacionais são agora desenvolvidos com o

propósito de apoiar diretamente o alcance dos objetivos estratégicos da organização. A educação corporativa, portanto, assume um papel mais proeminente no alinhamento entre o desenvolvimento dos colaboradores e a estratégia organizacional.

A universidade corporativa, que constitui o quarto estágio, traz como principal avanço a ampliação do escopo das ações educativas, que passam a incluir, além dos atores internos, também os externos à empresa, promovendo desenvolvimento de competências nos demais atores da sua cadeia de valor. Além do treinamento para tarefas específicas, há uma ênfase maior no desenvolvimento em gestão e na educação estratégica. A partir desse estágio, observa-se a institucionalização de uma cultura de aprendizagem contínua no ambiente corporativo, a qual se expande progressivamente nos estágios subsequentes, de modo a consolidar o aprendizado como parte integrante e estruturada da organização.

O quinto estágio, conhecido como *stakeholder university*, apresenta uma evolução em termos de alcance das ações educativas e da alta interconexão, por abranger uma gama mais ampla de *stakeholders*, interessados nos objetivos da organização. Esse modelo destaca a importância das parcerias com universidades acadêmicas e a utilização da aprendizagem em rede. Além do desenvolvimento do capital humano, o foco passa a incluir o fortalecimento do capital social, ação que facilita a interação de longo prazo entre os atores fixos e promove a integração de pesquisas, o desenvolvimento de competências e a gestão do conhecimento.

Por fim, o sexto estágio, composto pelo modelo mais contemporâneo, chamado de universidade corporativa em rede, mantém as características da SU, porém com ampliação do foco no capital relacional. A UCR reconhece que o desenvolvimento humano e social está intrinsecamente ligado às relações entre indivíduos, grupos e organizações, permitindo maior fluidez na entrada e saída de parcerias com diversos *stakeholders*. Além disso, esse estágio faz uso intensivo de ferramentas avançadas de GC para expandir as tecnologias educacionais e reforçar o desenvolvimento de uma rede de aprendizagem colaborativa, fatores que consolidam a interconectividade e a troca de saberes entre os diferentes atores organizacionais.

Ao comparar os estágios apresentados, observa-se uma clara progressão em três aspectos principais. Primeiramente, o alcance e a interconexão evoluem significativamente ao longo do tempo. Desde o estágio inicial, caracterizado por ser voltado exclusivamente para atores internos e apresentar baixa interconexão, até o estágio final da UCR, que envolve alta interconexão e a participação de diversos *stakeholders*, ocorre um aumento gradual no uso de tecnologias colaborativas, no número de participantes engajados nos processos educacionais e na integração, inclusão e interatividade entre eles.

Outro ponto importante é o alinhamento estratégico, que se torna cada vez mais evidente à medida que os estágios avançam. Percebe-se um alinhamento crescente entre o desenvolvimento das competências dos colaboradores e os objetivos estratégicos da organização. Enquanto os estágios iniciais estavam focados em atividades operacionais, com o avanço para o estágio de educação corporativa, há um movimento claro em direção à consolidação da aprendizagem como uma ferramenta estratégica para o sucesso organizacional.

Adicionalmente, a complexidade relacional e a gestão do conhecimento se aprofundam conforme os modelos evoluem. As relações entre os diversos atores tornam-se mais estreitas nos estágios mais avançados, nos quais o aprendizado transcende o desenvolvimento técnico e passa a incluir a criação e a gestão de redes de conhecimento. Esse processo favorece a promoção do capital relacional e o fortalecimento do capital social, elementos fundamentais para a inovação e a adaptabilidade organizacional.

Dessa forma, a evolução exposta demonstra que, conforme as organizações progredem, a educação corporativa deixa de ser uma ferramenta isolada de desenvolvimento técnico para se tornar um dos pilares centrais da estratégia de competitividade e inovação no cenário global. Nos próximos subtópicos, cada um dos estágios apresentados é detalhado, iniciando-se pelo departamento de treinamento.

1.3.1 Treinamento e Desenvolvimento

Como previamente analisado, a concepção de capacitar trabalhadores tem suas raízes no surgimento da divisão do trabalho, elemento precursor e essencial para a estruturação da organização como a conhecemos hoje. Devido à estrutura rígida da indústria e às funções repetitivas desempenhadas pelos trabalhadores, era mais racional, à época, investir na contratação de mão de obra adicional do que em programas de capacitação. Contudo, ao se identificar a necessidade de aprimoramento das habilidades operacionais específicas para a execução das tarefas, foram criados os centros de treinamento (Filatro *et al.*, 2019).

Essa evolução foi fundamental para impulsionar esforços organizacionais voltados ao treinamento e à qualificação, que ganharam força na década de 1920, com os processos de aprendizagem direcionados ao aprimoramento da performance e ao aumento da produtividade. Esse período foi marcado pela instrução dos colaboradores em habilidades técnicas específicas, desprovidas de perspectiva integrada de desenvolvimento contínuo (Freire *et al.*, 2019).

O treinamento, outrora realizado de maneira informal e transmitido de pai para filho, passou a ser conduzido pelos trabalhadores mais experientes ou pelos supervisores, que

demonstravam e explicavam as tarefas até que o empregado mais novo as realizasse corretamente. Contudo, na década de 1940, essa responsabilidade migrou dos supervisores para especialistas da área (Barreto, 1995; Bell *et al.*, 2017). À medida que o treinamento se consolidava como uma área específica, as empresas começaram a avaliar seu retorno sobre o investimento, ampliando os critérios de avaliação para incluir o impacto do treinamento sobre o desempenho no trabalho (Bell *et al.*, 2017).

Nos anos 1960, novas técnicas, como estudos de caso, dramatizações, instruções por televisão, ampliaram as abordagens de treinamento. Já na década de 1970, os critérios de avaliação incluíram as atitudes dos participantes, reconhecendo que a eficácia do treinamento estava inserida em um sistema mais amplo, com benefícios tanto para o indivíduo quanto para a organização. Gradualmente, o treinamento foi associado ao desenvolvimento organizacional, consolidando-se o termo *treinamento e desenvolvimento*, amplamente conhecido por meio da sigla T&D (Bell *et al.*, 2017).

Somente no final da década de 1980 houve a distinção entre habilidades técnicas e as competências de trabalho em equipe, sendo esta última considerada essencial para o desempenho eficaz em grupo (Bell *et al.*, 2017).

Ao longo das últimas décadas, os conceitos de educação profissional passaram por uma transformação significativa, como demonstrado no Quadro 4. Inicialmente, Campbell (1971) enfatizava a educação profissional como um meio de adaptar o trabalhador às exigências de uma função específica, destacando a formação técnica. Já Goldstein (1980) enriqueceu essa visão, ao abordar o treinamento como um processo de aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes que aprimoram o desempenho. Posteriormente, Barreto (1995) destacou a importância do treinamento não apenas para o aprimoramento técnico, mas também ao desenvolvimento pessoal, com impactos na inovação organizacional.

No Quadro 9, é apresentada a evolução dos conceitos e das perspectivas sobre treinamento ao longo dos anos.

Quadro 9 – Conceitos e Perspectivas sobre Treinamento

Ano	Autor	Conceito	Perspectiva
1971	Campbell	A educação profissional tem como objetivo adaptar o indivíduo a uma determinada empresa, adequando-o para o exercício de um cargo específico. Esse tipo de formação pode ser implementado em todos os níveis ou áreas organizacionais.	Centrado na capacitação para desempenhos específicos, predominantemente instrumental, com vistas à eficiência empresarial.
1980	Goldstein	Treinamento é a aquisição de conhecimentos, habilidades ou atitudes que culminam em um desempenho aprimorado no ambiente de trabalho.	Eficácia do treinamento como um processo de melhoria contínua e adaptativa ao contexto organizacional.
1995	Barreto	Treinamento constitui uma proposta de desenvolvimento tanto profissional quanto pessoal, com o objetivo de promover o crescimento das pessoas e das empresas.	Formação como um vetor de crescimento, tanto para os indivíduos quanto para as organizações, conferindo ao treinamento um papel estratégico para o desenvolvimento das capacidades humanas e para a inovação.

Fonte: elaborado pela autora com base em Campbell (1971), Goldstein (1980) e Barreto (1995).

O Quadro 9 destaca a evolução dos conceitos de treinamento, que transitam de uma perspectiva técnica e instrumental para uma abordagem mais abrangente, incorporando o desenvolvimento humano e estratégico nas organizações. Portanto, a trajetória histórica do treinamento e da educação profissional, desde suas raízes na divisão do trabalho até os modelos atuais de capacitação, mostra que o processo de aprendizagem nas organizações é cada vez mais estratégico e adaptado às mudanças das demandas econômicas e sociais, ao mesmo tempo que promove a inovação e a competitividade empresarial. A seguir, são apresentadas as etapas que constituem o ciclo de desenvolvimento de programas de treinamento.

1.3.1.1 *Etapas do processo de treinamento*

O desenvolvimento e a implementação de programas de treinamento eficazes dependem de um diagnóstico preciso das competências que devem ser adquiridas ao considerar as demandas dos profissionais e da organização. Essa investigação é a base para a tomada de decisões sobre os objetivos dos programas e o conteúdo do treinamento, de modo a garantir sua coerência com as metas estratégicas da organização (Bell *et al.*, 2017).

Barretto (1995) estruturou esse diagnóstico em um ciclo de desenvolvimento de programas de treinamento que possui quatro fases: diagnóstica, planejamento, implementação e avaliação. A fase diagnóstica envolve o levantamento das necessidades e configura-se como um processo essencial para diagnosticar lacunas de qualificação em três níveis: individual, de equipe e organizacional. Essa pesquisa detalhada possibilita a formulação de objetivos claros,

garantindo que o treinamento atenda às exigências estratégicas da organização (Bell *et al.*, 2017).

Na sequência, ocorre a fase de planejamento, em que é desenvolvido o programa de treinamento propriamente dito. Nessa etapa, são respondidas perguntas fundamentais, como quem será treinado, o que será ensinado, como o treinamento será realizado e em que quantidade ou duração. O planejamento detalhado é essencial para assegurar que os recursos sejam adequadamente distribuídos e que o treinamento atenda às expectativas tanto em termos de conteúdo quanto de impacto.

Na fase de implementação, coloca-se em prática o programa planejado. É quando ocorre a execução das atividades de treinamento, incluindo a aplicação dos programas e o acompanhamento do desempenho dos participantes. A qualidade da implementação, a metodologia adotada e o suporte contínuo durante o treinamento são determinantes para o sucesso do processo.

Por fim, a fase de avaliação é responsável pela análise dos resultados obtidos. A verificação dos resultados e do alcance dos objetivos permite mensurar a efetividade do treinamento e identificar possíveis lacunas ou áreas de melhoria. Se os resultados forem satisfatórios, o processo se encerra, uma vez que seus propósitos foram cumpridos. Caso contrário, o processo volta para a fase diagnóstica, ajustando o que for necessário para obter melhores resultados na próxima execução.

Com os desafios contemporâneos, as organizações demandam maior agilidade, o que impõe uma aceleração dos processos de diagnóstico e implantação, além da redução do tempo destinado à avaliação aprofundada das carências formativas, sem comprometer a qualidade (Bell *et al.*, 2017).

Prosseguindo com a apresentação dos estágios do SEC, o próximo subtópico aborda o *e-learning*.

1.3.2 EaD – Plataforma E-learning

Há décadas, tanto indivíduos quanto corporações buscam integrar a tecnologia à aprendizagem corporativa (Filatro *et al.*, 2019). Nesse contexto, a educação a distância (EaD) emerge como uma alternativa viável para o desenvolvimento de mecanismos que promovam a aprendizagem contínua e a qualificação ao longo da vida. No ambiente corporativo, a EaD

possibilita o desenho de eventos educacionais voltados a situações específicas, além de ampliar e democratizar o acesso às oportunidades de treinamento (Abbad *et al.*, 2010).

Meister (1999) antevia essa visão ao afirmar que, em um mundo cada vez mais interconectado, as organizações têm implementado cursos que utilizam tecnologias avançadas, como realidade virtual, intranet e internet, com o objetivo de promover a colaboração global entre equipes. Abbad *et al.* (2010) complementam esse pensamento ao destacarem que o crescimento dos programas de educação corporativa baseados em ambientes virtuais possibilitam a adoção de *e-learning* em grande escala. Stone *et al.* (2015) reforçam essa argumentação quando afirmam que essas iniciativas visam otimizar a gestão e a execução dos processos de treinamento, com o intuito de alcançar maior eficiência.

Abbad *et al.* (2010) conceituam o *e-learning* como aprendizagem apoiada por recursos da *web*, o qual combina múltiplas mídias e tecnologias como: comunicação por satélite, vídeo, áudio, tecnologia multimídia, entre outras. Freire *et al.* (2019) acrescentam que o *e-learning* se configura como uma plataforma tecnológica avançada de educação a distância, com o objetivo central de ampliar o número de participantes e promover uma interação eficaz entre eles, sem gerar impactos significativos nos custos operacionais.

A partir disso, percebe-se que essa abordagem permite que o processo de capacitação alcance colaboradores localizados em regiões geograficamente distantes, já que ela expande o alcance dos cursos oferecidos, sem comprometer a eficiência e a qualidade da aprendizagem, consolidando a tecnologia como aliada fundamental ao utilizar ferramentas virtuais de educação a distância para otimizar a formação contínua dentro das organizações (Freire *et al.*, 2019).

Sendo assim, o treinamento a distância proporciona maior flexibilidade e adaptabilidade aos horários de trabalho dos colaboradores, além de promover o desenvolvimento de competências específicas (Freire *et al.*, 2019). Esse formato é aplicado de forma síncrona (ao vivo, em tempo real) e assíncrona (curso gravado, acessado pelo aprendiz conforme sua disponibilidade) e é oferecido para todos os *stakeholders* da organização (Abbad *et al.*, 2010).

Os autores argumentam que a EaD, mediada por plataformas de *e-learning*, representa uma ferramenta eficaz para ampliar o acesso à aprendizagem no ambiente corporativo. Eles destacam que o uso de tecnologias digitais promove a democratização da educação e facilita o desenvolvimento contínuo de competências. Abbad *et al.* (2010) e Meister (1999) convergem na ênfase sobre o papel central da tecnologia nesse ambiente, destacando o *e-learning* como meio estratégico para expandir o acesso à formação e fomentar a interação global entre equipes. A análise de Meister, ainda, adota uma perspectiva futurista, ao prever a crescente

interconectividade entre as organizações e a introdução de tecnologias avançadas para facilitar a colaboração em escala global.

No entanto, é importante ponderar que, embora o avanço tecnológico tenha, de fato, ampliado as possibilidades de formação, a mera introdução de tecnologias não garante a eficácia do treinamento. O uso desses recursos deve ser sustentado por estratégias de aprendizagem que não apenas ampliem o acesso, mas também assegurem a qualidade da capacitação e a retenção do conhecimento adquirido.

Stone *et al.* (2015) e Freire *et al.* (2019) expandem a discussão ao destacarem a relação entre *e-learning* e otimização da gestão e execução dos processos de treinamento, além da redução de custos operacionais, aspectos de grande relevância em contextos corporativos. Contudo, é necessário questionar até que ponto essas otimizações não comprometem a profundidade da formação, uma vez que a busca pela eficiência pode, em alguns casos, limitar o desenvolvimento de competências mais complexas, que demandam maior interação e personalização, pontos ainda desafiadores em ambientes de EaD.

A flexibilidade e a autonomia proporcionadas pelo *e-learning*, conforme apontado por Freire *et al.* (2019), são vantagens inegáveis. Não obstante, é preciso considerar que esses fatores também podem aumentar a taxa de evasão, já que o ambiente digital e o formato assíncrono podem dificultar o engajamento e a participação ativa dos treinandos, comprometendo a efetividade do processo de aprendizagem. Diante desse cenário, torna-se essencial compreender a evolução do *e-learning*. Por isso, a seguir, são discutidas as transformações desse modelo, impulsionadas pelo avanço tecnológico e as quais têm possibilitado uma aprendizagem mais dinâmica, flexível e integrada ao cotidiano.

1.3.2.1 *Evolução do e-learning*

Segundo Filatro *et al.* (2019), a evolução das abordagens educacionais no contexto digital pode ser compreendida a partir de três estágios principais: *e-learning*, *m-learning* e *u-learning*. Cada um desses conceitos reflete mudanças na relação entre tecnologia, comunicação e processo de aprendizagem.

O *e-learning* representa o estágio inicial dessa evolução, caracterizado pelo uso de dispositivos físicos com fio, como computadores *desktop*. Nesse modelo, a comunicação entre aprendizes e facilitadores ocorre de maneira mais estruturada e distintiva, com a aprendizagem confinada ao ambiente de um computador fixo. Trata-se de uma abordagem mais rígida e localizada, na qual o espaço físico ainda limita a experiência educativa.

Com o avanço tecnológico, surge o *m-learning*, que se baseia no uso de dispositivos sem fio, como *smartphones* e *tablets*. Nesse estágio, há uma transição da comunicação distintiva, típica do *e-learning*, para uma comunicação mais fluida e difusa. A aprendizagem, antes restrita ao *desktop*, torna-se mais dinâmica e flexível, permitindo que o aluno acesse conteúdos e participe de interações de maneira móvel e em diferentes contextos. Essa flexibilização rompe com as barreiras de tempo e espaço, ampliando as possibilidades de aprendizagem.

Por fim, o *u-learning* (*ubiquitous learning*) emerge como um conceito em que os dispositivos tecnológicos se tornam quase invisíveis ou “desaparecem”, de modo a integrarem-se de forma imperceptível ao ambiente cotidiano. Nesse modelo, a comunicação é difusa e fluida, ocorrendo de maneira contínua e integrada em múltiplas plataformas e contextos. A aprendizagem, agora totalmente dinâmica e flexível, ocorre a qualquer momento e em qualquer lugar, sem a necessidade de dispositivos físicos explícitos. O *u-learning* representa a culminação da integração da tecnologia com a experiência humana e permite que a educação ocorra de maneira contínua e contextualizada na vida diária.

Prosseguindo com a análise dos estágios do SEC, a seguir, a evolução da educação corporativa e o surgimento das universidades corporativas são abordados. A análise inclui as forças que impulsionaram essa transição e como as empresas passaram a adotar estratégias de aprendizagem contínua, alinhada aos objetivos empresariais.

1.3.3 Educação Corporativa e Universidade Corporativa

A educação corporativa (EC) emergiu como nova abordagem da área de treinamento e desenvolvimento (T&D), concebida para atender ao contexto mais exigente que demandava disseminação ágil e eficaz de conhecimentos, com uma preocupação ampliada para a educação de todos os colaboradores. Ao final dos anos 1950, surgiram as primeiras tentativas mais estruturadas: grandes empresas, especialmente nos Estados Unidos, como General Motors e McDonald's, implementaram os primeiros centros de EC com programas internos de treinamento para seus funcionários. Embora ainda focados na formação técnica, esses programas começaram a alinhar toda operação à estratégia organizacional (Eboli, 1999; Freire *et al.*, 2019).

O desenvolvimento da EC representou um avanço significativo na década de 1970, marcando a transição de um treinamento estritamente técnico, padronizado e próprio com o intuito de executar tarefas específicas para uma abordagem mais holística e estratégica. Essa

nova perspectiva não se limitou ao desenvolvimento de habilidades, mas abrangia a formação de líderes e a transmissão da cultura organizacional. O surgimento da EC foi um marco na evolução dos tradicionais centros de treinamento e desenvolvimento ao sinalizar uma preocupação mais integrada com a educação de todos os colaboradores, portanto, enquanto no estágio de treinamento, o foco residia na produtividade, com a EC, o destaque desloca-se para as pessoas, que assumem papel estratégico em um ambiente no qual o conhecimento é o principal motor da organização (Freire *et al.*, 2019).

Meister (1999) comparou essas diferenças nas abordagens entre T&D e EC. Para a autora, a área de T&D é caracterizada por sua natureza reativa, com estrutura descentralizada que resulta em soluções genéricas, focadas em habilidades técnicas e necessidades individuais, com escopo tático e visão de curto prazo, exclusivamente internas. Em contraste, a EC é proativa, antecipando as necessidades futuras da organização e dos colaboradores. Sua estrutura centralizada permite o desenvolvimento de soluções específicas tanto para o negócio quanto para públicos-alvo determinados. Além disso, a EC adota uma visão de longo prazo ao englobar o desenvolvimento de habilidades técnicas e comportamentais, bem como competências críticas, por meio do aprendizado organizacional com escopo tático. Essa abordagem, alinhada diretamente às estratégias organizacionais, contribui para o aumento da competitividade.

Meister (1999) apresenta também a evolução do paradigma de treinamento para a aprendizagem contínua. No modelo antigo, o treinamento era realizado em um local físico específico, focado na atualização de qualificações técnicas, com um método de ensino essencialmente passivo, baseado em *aprender ouvindo*. O público-alvo limitava-se aos funcionários internos, e o corpo docente era composto por professores e consultores externos, muitas vezes vinculados a universidades ou instituições educacionais. As atividades eram esporádicas, funcionando como eventos isolados, e o objetivo principal era desenvolver estoque de qualificações de cada indivíduo, sem uma integração direta com necessidades estratégicas da organização.

No novo modelo, a aprendizagem contínua ocorre sob demanda, a qualquer hora e em qualquer lugar, muitas vezes viabilizada por um ambiente virtual de ensino. O conteúdo passou a ser orientado para o desenvolvimento de competências essenciais voltadas ao ambiente de negócios, com uma abordagem que privilegia o *aprender agindo*, ou seja, a aplicação prática do conhecimento na resolução de problemas reais. O público-alvo foi ampliado, incluindo não apenas funcionários, mas também *stakeholders*, como clientes, fornecedores e outros parceiros estratégicos.

Outra mudança importante refere-se ao corpo docente, que passou a incluir altos executivos e gerentes internos, além de um consórcio de professores universitários e consultores especializados, proporcionando integração mais profunda entre teoria e prática. A aprendizagem, que antes era pontual, transformou-se em um processo contínuo, com foco na melhoria do desempenho no trabalho e na solução de problemas empresariais reais, de modo a conectar o desenvolvimento individual ao sucesso organizacional. A seguir é apresentado o Quadro 10 que sintetiza o contraste entre T&D e EC apresentado por Meister (1999) e evidencia as principais características das práticas de aprendizagem organizacionais.

Quadro 10 – Principais diferenças entre T&D e EC

Características	T&D	EC
Natureza	Reativa.	Proativa.
Estrutura	Descentralizada, com soluções genéricas.	Centralizada, com soluções específicas para o negócio e público-alvo determinado.
Foco	Habilidades técnicas e necessidades individuais.	Habilidades técnicas, comportamentais e competências críticas.
Visão	Curto prazo, tática, interna.	Longo prazo, estratégica, alinhada às estratégias organizacionais.
Público-alvo	Exclusivamente funcionários internos.	Funcionários, clientes, fornecedores e outros <i>stakeholders</i> .
Corpo docente	Professores e consultores externos (universidades ou instituições educacionais).	Altos executivos, gerentes internos, professores universitários e consultores.
Frequência	Esporádica, eventos únicos.	Processo contínuo de aprendizagem.
Método de ensino	Passivo, <i>aprender ouvindo</i> .	<i>Aprender agindo</i> , aplicação prática do conhecimento para problemas reais.
Ambiente de ensino	Local físico específico.	A qualquer hora e em qualquer lugar, com suporte de ambiente virtual.
Objetivo	Desenvolvimento de qualificações individuais.	Conexão entre desenvolvimento individual e sucesso organizacional.
Contribuição para a organização	Sem integração direta com as estratégias da organização.	Alinhada às estratégias organizacionais, contribuindo para o aumento da competitividade.

Fonte: elaborado pela autora com base em Meister (1999).

O Quadro 10 destaca as diferenças entre T&D e EC. A partir dele, percebe-se que, enquanto o T&D é reativo, descentralizado e focado em habilidades técnicas de curto prazo para funcionários internos, a EC é proativa, estratégica e integrada aos objetivos organizacionais, abrangendo um público mais amplo e a promoção de aprendizado contínuo e aplicado.

Na década de 1980, surgiram as faculdades corporativas oferecidas em parceria com instituições educacionais, com função limitada de certificar os treinamentos oferecidos pelas empresas. No entanto, a hipercompetitividade de um mundo sem fronteiras acelerou a vida útil

do conhecimento, impelindo empresas a reconhecerem a necessidade de desenvolverem internamente sua força de trabalho (Moscardini; Klein, 2015; Freire *et al.*, 2019).

Ao longo dos anos 1990, diante desse cenário desafiador, empresas mais bem-sucedidas optaram por não esperar que instituições de ensino acelerassem o processo de formação. Assumiram, assim, a responsabilidade pela capacitação de seus colaboradores, abandonaram o paradigma tradicional que via educação como parte de sua responsabilidade social e entenderam que o diferencial competitivo decisivo está na capacitação contínua em todos os níveis. Essas ações demonstraram resultados positivos, uma vez que responderam à rápida obsolescência da informação e do conhecimento e geraram um sistema de aprendizagem que envolve não apenas colaboradores, mas também fornecedores, clientes e membros da comunidade, promovendo uma cadeia produtiva comprometida com a realização das metas empresariais (Meister, 1999; Esteves; Meiriño, 2015; Freire *et al.*, 2019).

Para Meister (1999), cinco forças impulsionaram e sustentaram a EC: 1) organizações não hierárquicas, enxutas e flexíveis; 2) era do conhecimento, na qual a informação assume um papel central nas organizações; 3) obsolescência dos conhecimentos, provocada pela rápida evolução tecnológica e informacional, que incentiva a aprendizagem contínua; 4) empregabilidade, vista como oferta de capacitação pelas organizações, resultando em maior produtividade e comprometimento dos trabalhadores; e 5) organizações que se tornam educadoras, ao reconhecerem a importância do desenvolvimento contínuo de conhecimentos e habilidades após a educação formal e ao longo da vida dos funcionários.

Nesse contexto empresarial, que demanda competências mais complexas e diversificadas, surge a universidade corporativa (UC), com o objetivo de preparar todos os colaboradores para capitalizar mudanças emergentes e promover cultura de aprendizagem contínua interligada às necessidades estratégicas do negócio (Meister, 1999). Nesse âmbito, para Eboli *et al.* (2010), a educação corporativa e a universidade corporativa passaram a ser consideradas termos equivalentes, refletindo uma visão ampliada e institucionalizada do papel de aprendizagem nas organizações. No entanto, Freire *et al.* (2019) distinguem ambas, uma vez que a UC representa apenas um dos instrumentos para promover as estratégias da EC.

Por sua vez, Meister (1999) apresenta o conceito de universidade corporativa como um “guarda-chuva” estratégico destinado ao desenvolvimento e à educação de empregados, clientes, fornecedores e comunidade, com o propósito de alcançar estratégias organizacionais. Já a educação corporativa, segundo a autora, é uma estratégia voltada à capacitação dos mesmos grupos, com o objetivo de alinhar todos os *stakeholders* às metas empresariais.

Mundim (2002), em consonância com o exposto, amplia o entendimento ao afirmar que a UC é composta por práticas educacionais planejadas para oferecer oportunidades de desenvolvimento aos colaboradores, visando aprimorar sua atuação de maneira mais eficiente e eficaz no contexto institucional. Dessa forma, o foco está na melhoria do desempenho, uma visão que se complementa com a proposta estratégica de Meister (1999).

Eboli (2004) aprofunda essa discussão ao caracterizar a educação corporativa como um sistema educacional integrado e estratégico, fundamentado na cultura organizacional e orientado à gestão por competências. Para a autora, o sucesso dessa abordagem depende da participação ativa das lideranças e dos gestores de recursos humanos. Eboli (2004) reforça que a UC é um sistema focado no desenvolvimento de pessoas, com o objetivo de desenvolver e implementar as competências essenciais para a realização das estratégias do negócio. A missão da UC constitui-se em formar e desenvolver talentos na gestão empresarial, uma vez que proporciona a gestão do conhecimento organizacional, abrangendo sua geração, assimilação, difusão e aplicação por meio de aprendizagem ativa e contínua.

Em conformidade com as observações feitas, Esteves e Meiriño (2015) argumentam que a educação corporativa transcende o treinamento empresarial ou a qualificação da força de trabalho. Ela representa uma nova abordagem de pensamento e atuação ao promover uma cultura de aprendizado contínuo, estabelecendo objetivos estratégicos para a organização e contribuindo diretamente para geração de valor ao negócio.

Observa-se, dessarte, que a educação corporativa evolui de um instrumento de capacitação estratégica (Meister, 1999), passando pela melhoria de desempenho interno (Mundim, 2002), para um sistema educacional integrador (Eboli, 2004), até se consolidar como uma nova mentalidade organizacional e um pilar da competitividade empresarial (Esteves; Meiriño, 2015).

O conceito de universidade corporativa, conforme delineado por Eboli (2004), está ancorado em uma série de pressupostos que orientam sua implementação. Seu objetivo principal é o desenvolvimento de competências críticas para o negócio, indo além da simples formação de habilidades individuais. O foco do aprendizado está no fortalecimento da cultura corporativa e na promoção do conhecimento coletivo, de modo a priorizar o aprendizado organizacional. O escopo das atividades educacionais é estratégico, centrado nas necessidades do negócio, e não exclusivamente nas demandas individuais dos colaboradores.

Os programas educacionais são elaborados com ênfase nas estratégias de negócios e baseados na identificação das competências críticas empresariais. O modelo de EC é inclusivo e abrange funcionários e públicos externos, como familiares, clientes, fornecedores,

distribuidores, parceiros comerciais e a comunidade. Ademais, a UC não está restrita a um espaço físico e, por isso, é essencial a implementação de um ambiente virtual que facilite o acesso e flexibilize os processos educativos. O resultado, balizado por esses pressupostos, é o aumento da competitividade organizacional (Eboli, 2004).

Em alinhamento com o exposto, Eboli (2004) apresenta os sete princípios fundamentais de sucesso, que reforçam uma estrutura conceitual e metodológica para a formulação e a implantação de projetos EC nas organizações.

O primeiro princípio, a competitividade, estabelece que a educação deve ser entendida como um instrumento para o desenvolvimento do capital intelectual, ao transformar os colaboradores em elementos de diferenciação frente aos concorrentes e aumentar o valor de mercado da empresa por meio do reconhecimento das pessoas. O princípio de perpetuidade destaca que a educação vai além do desenvolvimento individual, pois funciona como um processo de transmissão da herança cultural da empresa, de modo a perpetuar crenças e valores organizacionais. O terceiro princípio, a conectividade, sublinha a importância da construção social do conhecimento, ampliando conexões e comunicação com a rede dos *stakeholders* para compartilhar e transferir conhecimentos críticos para o negócio. O princípio da disponibilidade, por sua vez, indica que as atividades e os recursos educacionais devem estar acessíveis a qualquer momento e lugar, fator capaz de facilitar a aprendizagem contínua e incentivar o autodesenvolvimento dos colaboradores. Já o princípio da cidadania promove a formação de cidadãos corporativos e sociais, aptos a refletirem criticamente sobre a realidade organizacional e agirem com responsabilidade ética. O sexto princípio, parcerias internas e externas, reconhece que o desenvolvimento das competências críticas requer parcerias internas, com líderes e gestores os quais atuem como educadores, e externas, com universidades e outras instituições que agreguem valor aos programas educacionais. Por fim, o princípio de sustentabilidade define a necessidade de uma UC ser como um centro gerador de resultados, buscando fontes alternativas de recursos para garantir sua continuidade e seu alinhamento estratégico ao negócio.

Esses princípios fundamentam a concepção, a implementação e a análise de projetos de educação corporativa, posicionando as UCs como elementos centrais para empresas que buscam se destacar no cenário competitivo global. Empresas pioneiras nesse modelo demonstram capacidade de antecipar tendências e focar no desenvolvimento de talentos humanos com base nos mais avançados princípios de sistemas educacionais estratégicos e competitivos.

O propósito é que toda organização adote novos processos, encontre soluções inovadoras e entenda a importância da aprendizagem contínua, vinculada às metas empresariais, ao promover a gestão do conhecimento e estabelecer um sistema de aprendizado ativo e permanente. Percebe-se assim que, em comum com a GC, a EC tem como foco o mesmo fenômeno organizacional, a aprendizagem, e o mesmo produto, o conhecimento. Ambas as práticas de gestão devem potencializar a habilidade humana de aprender e gerar novas interpretações e significados sobre a realidade de trabalho nas organizações (Eboli *et al.*, 2010).

O subtópico seguinte traz a evolução das universidades corporativas, a *Stakeholder University*, com ênfase em seu papel na ampliação do aprendizado organizacional e na integração dos diversos públicos de interesse. A discussão apresenta suas características centrais, como alinhamento estratégico, rede estendida e aprendizagem em rede, além dos desafios práticos relacionados a sua implementação.

1.3.4 *Stakeholder University – SU*

A transformação do aprendizado corporativo, aliada às iniciativas das universidades corporativas, configura-se como resposta estratégica das organizações frente às mudanças rápidas e à hipercompetição no cenário global (Margherita; Secundo, 2011). Isso exige que os Sistemas de Educação Corporativa (SEC) estejam estrategicamente alinhados além das fronteiras organizacionais, posto que o conhecimento transcende os limites empresariais e deve alcançar todas as partes envolvidas e interessadas, conhecidas como *stakeholders* (Filatro *et al.*, 2019). *Stakeholders*, por sua vez, compreendem todas as pessoas, grupos e organizações que influenciam ou são influenciadas pelas decisões estratégicas da companhia (Filatro *et al.*, 2019).

O conceito de *Stakeholder University* (SU) ou universidade das partes interessadas surgiu a partir dos dados e *insights* obtidos na pesquisa “*Corporate University Xchange Benchmark*” (2007), conduzida por Alessandro Margherita e Giustina Secundo e consolidado em 2009 com a publicação da obra *The Emergence of the Stakeholder University* (Margherita; Secundo, 2009). Nesse estudo, os autores propuseram uma redefinição do papel e da estratégia das universidades corporativas, estabelecendo o conceito de SU como a última etapa de um ambiente de educação corporativa, que incorpora a universidade tradicional como mais um agente das partes interessadas na cocriação e na coprodução de ativos de conhecimentos essenciais para a agregação de valor no século 21 (Filatro *et al.*, 2019; Freire *et al.*, 2019).

O modelo SU exige o aumento do número de atores participantes, além de expandir o escopo das ações educacionais e fortalecer as interações mútuas entre diferentes atores. Esse

processo incentiva os *stakeholders* a ampliarem o foco de uma perspectiva educacional simplificada para abordagens mais complexas (Freire *et al.*, 2019).

Segundo Margherita e Secundo (2009), a SU se configura como um arquétipo de aprendizagem e se posiciona como um motor essencial para a inovação interorganizacional contínua e para a criação de valor sustentável. Ademais, ela proporciona processos robustos de capacitação e desenvolvimento entre redes globais integradas, alinhados entre os modelos mentais dos indivíduos, os planos de desenvolvimento de competências e os sistemas tecnológicos de suporte.

Em complemento, Freire *et al.* (2019) argumentam que a SU visa desenvolver competências estratégicas não apenas dos colaboradores internos, mas de todas as partes interessadas, ampliando sua atuação para além daquelas interconectadas à organização. Além disso, as ações da SU evidenciam a parceria com instituições acadêmicas para ampliar o foco a fim de desenvolver o capital humano e o social. Essa dinâmica se fundamenta na aprendizagem em rede, com a colaboração como princípio central para fortalecer as relações organizacionais (Freire *et al.*, 2019).

Margherita e Secundo (2009) atribuíram à SU três características centrais. A primeira é o foco alto, que se refere a objetivos abrangentes de desenvolvimento de capital humano, integrando pesquisa, desenvolvimento de competências e gestão do conhecimento, de modo que as estratégias de aprendizagem e de desenvolvimento estejam alinhadas com a empresarial. A segunda característica é o escopo alto, que envolve uma ampla gama de *stakeholders* e reconhece a relevância não apenas do capital humano, mas também do capital social e das relações estabelecidas entre os diversos atores organizacionais. A terceira característica é a interconexão alta, a qual se manifesta nos processos de aprendizagem em rede e na criação de conhecimento e inovação, ancorados tanto em relacionamentos quanto em interações entre os participantes e facilitados pelas tecnologias e pela aprendizagem colaborativa.

Freire *et al.* (2019), ao analisarem essas três características propostas por Margherita e Secundo (2009), renomearam os elementos determinantes do arquétipo *Stakeholder University* para: 1) alinhamento estratégico, 2) rede estendida e 3) aprendizagem em rede, mantendo os conceitos originais.

O alinhamento necessário entre a estrutura estratégica, os componentes de aprendizagem, as metas de desenvolvimento e as métricas de desempenho posiciona a SU como uma potente impulsionadora de aprendizagem para a inovação interorganizacional e para a criação de valor duradouro (Margherita; Secundo, 2009).

Sendo assim, Margherita e Secundo (2009) propõem que a SU seja uma evolução do modelo tradicional de universidades corporativas, uma vez que expande o escopo do aprendizado corporativo para incluir uma ampla gama de *stakeholders* e focar na cocriação de valor por meio de redes interorganizacionais.

No entanto, uma perspectiva crítica levanta questionamentos sobre a implementação prática desse modelo. Embora o conceito de SU valorize a colaboração e a interconexão de diversos atores, incluindo acadêmicos, colaboradores internos e *stakeholders* externos, a integração efetiva desses agentes pode enfrentar desafios operacionais. A inclusão de uma vasta rede de *stakeholders*, por exemplo, implica a necessidade de governança e cooperação mais complexas, o que pode gerar benefícios entre os interesses divergentes de curto e longo prazo. Além disso, as promessas de inovação contínua e a criação de valor sustentável dependem não apenas da adoção de tecnologias colaborativas e do alinhamento estratégico, mas também da capacidade das organizações de mediar conflitos e de manter um foco comum em meio a diferentes expectativas e necessidades. Outro ponto crítico está relacionado às opções de aplicação do conceito de SU em diferentes tipos de organizações. Empresas menores ou com recursos limitados podem enfrentar dificuldades na adoção do modelo devido à necessidade de investimentos substanciais em infraestrutura tecnológica, gestão do conhecimento e criação de redes interorganizacionais.

Vê-se, dessa forma, que a proposta de Margherita e Secundo (2009), ao pressionar a interconexão entre várias partes interessadas, pode não ser igualmente viável para todas as empresas, especialmente para aquelas que operam em mercados locais ou menos integrados globalmente.

Portanto, o conceito de SU oferece uma estrutura teoricamente robusta para a educação corporativa do futuro, mas sua aplicabilidade e eficácia são dependentes de uma série de fatores contextuais, os quais incluem a capacidade das organizações de gerenciamento de complexidade, recursos e expectativas múltiplas. Assim, é necessário considerar que, em alguns casos, a SU pode ser mais idealista do que prática, exigindo ajustes conforme a realidade organizacional e suas particularidades.

A seguir, é abordado o conceito de universidade corporativa em rede, um modelo que amplia as diretrizes da SU ao integrar gestão do conhecimento e aprendizagem em rede.

1.3.5 Universidade Corporativa em Rede – UCR

Como visto, com a consolidação da Sociedade do Conhecimento, os modelos de educação corporativa evoluem de uma abordagem centrada exclusivamente no colaborador para uma perspectiva que integra a pluralidade de atores envolvidos, tanto na aquisição e na transmissão do conhecimento operacional quanto, sobretudo, no compartilhamento e na criação do conhecimento tático e estratégico (Freire *et al.*, 2019). O modelo *Stakeholder University*, que surgiu com essas características, abrange um amplo espectro de *stakeholders* ao adotar a *aprendizagem em rede*, alicerçada em tecnologias de engenharia e mídias do conhecimento, as quais promovem colaboração nas relações e interações entre os diversos atores envolvidos (Freire *et al.*, 2019).

Ao analisarem o modelo SU, Freire *et al.* (2016) levantam diversas questões e dúvidas acerca da operacionalização, da implementação, dos objetivos e dos impactos das UCs na Sociedade do Conhecimento e na aprendizagem em rede. No artigo “Universidade Corporativa em Rede: Considerações iniciais para um novo modelo de educação corporativa” (2016), os autores indagam: “quais elementos essenciais devem ser considerados para construção de um modelo alternativo de UC que dê conta da aprendizagem em rede?”. Em resposta a essa indagação, o modelo UCR foi desenvolvido por pesquisadores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, vinculados ao Núcleo de Engenharia da Integração e Governança do Conhecimento (ENGIN) e liderados pela Dra. Patrícia de Sá Freire, que se denomina criadora e mentora desse modelo.

Freire *et al.* (2016) comparam o modelo UCR com seus antecessores e observam que a nova proposta preserva as diretrizes do modelo SU, mas amplia significativamente o escopo de suas ações educativas. O foco transcende o desenvolvimento do capital humano e social, direcionando-se também para o fortalecimento do capital relacional. Isso ocorre a partir da premissa de que tanto o desenvolvimento humano quanto o social são intrinsecamente dependentes das interações entre indivíduos, grupos e organizações. Os *stakeholders* que compõem o ecossistema organizacional são caracterizados por uma permanência estável e de longo prazo, embora haja uma fluidez nas parcerias condicionais, com constante renovação nas entradas e saídas. Em complemento, Filatro *et al.* (2019) distinguem a UCR da SU pela inclusão efetiva de indivíduos e grupos geograficamente dispersos, conectados por meio de tecnologias que facilitam o acesso à informação, aos conteúdos curriculares e ao conhecimento de forma geral.

Sendo assim, a UCR pode ser definida, segundo Freire *et al.* (2016), como um ambiente inteligente de educação continuada que não se restringe a um espaço físico. Seus objetivos são gerenciar e institucionalizar uma cultura de aprendizagem em rede, promovendo a integração de conhecimento e a colaboração entre indivíduos e grupos.

A partir dessa concepção, a fim de estruturar o modelo UCR, Freire *et al.* (2019) mapearam seis diretrizes específicas para a construção de uma identidade voltada para a aprendizagem em rede: a) criação de um ambiente de aprendizagem coletiva, orientada às demandas organizacionais e dos atores e partícipes que compõem seu ecossistema; b) adoção de princípios de gestão do conhecimento, com foco no desenvolvimento do capital humano e social por meio de formação, treinamento, educação corporativa e aprendizagem em rede; c) abertura a todos os interessados no sucesso da estratégia organizacional, sejam eles indivíduos, grupos, organizações ou sociedade, com funções operacionais, gerenciais ou estratégicas; d) promoção de elevado nível de confiança, cooperação e conectividade entre organização, sociedade, universidades tradicionais, corporativas e institutos de ciência e tecnologia, gerando valor e capital social; e) oferta de conteúdos alinhados à estratégia organizacional, de maneira a abranger níveis operacional, administrativo ou generalista; e f) possibilidade de obter créditos universitários e diplomas por meio de universidades tradicionais e o fomento à cocriação e à coprodução de valor para todos os *stakeholders*.

Essas diretrizes colocam a aprendizagem coletiva e a gestão do conhecimento no centro do modelo, além de evidenciar a importância de criar um ambiente de confiança e cooperação que reúna organizações, universidades e demais interessados em prol de um objetivo comum: o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem contínua e integrada.

Os novos modelos de educação corporativa, como SU e UCR, que visam oferecer programas educacionais para indivíduos internos e externos à organização, dependem de ferramentas que facilitem a interconexão de todos os participantes da rede organizacional para a formação de uma rede de aprendizagem. A principal diferença entre os dois modelos é que a UCR incorpora as estratégias da SU à gestão do conhecimento, com ênfase em memória organizacional e engenharia do conhecimento (Filatro *et al.*, 2019).

A memória organizacional, por sua vez, contribui diretamente para a análise do conteúdo produzido na UCR, além de influenciar interações entre os atores envolvidos (Silva; Freire, 2017). Já a engenharia do conhecimento (EC), desde seu surgimento nos anos 1960, dedica-se ao desenvolvimento de sistemas especialistas e técnicas de Inteligência Artificial que simulam a tomada de decisões humanas, utilizando base de conhecimento estruturada que

permite inferências rigorosas e automáticas dentro de contextos predefinidos (Silva; Freire, 2017; Filatro *et al.*, 2019).

Filatro *et al.* (2019) enfatizam que a gestão do conhecimento possui dois focos principais: o primeiro é considerar a UCR como uma unidade formadora de memória organizacional, sendo focada em conteúdos – a soma dos conhecimentos coletivos existentes, que podem ser armazenados em *repositório* e reutilizados por todos os *stakeholders* que interagem no ecossistema – e em processos – a compreensão das dinâmicas envolvidas na criação, na codificação, no armazenamento e no uso do conhecimento por um coletivo específico. O segundo foco está na instrumentalização da UCR por meio da engenharia do conhecimento, com métodos e técnicas capazes de extrair conhecimento a partir de fontes de dados e informações, com o objetivo de gerar benefícios concretos e apoiar a tomada de decisão baseada em conhecimentos explícitos. Esses elementos fortalecem a UCR como uma entidade dinâmica, apta a integrar dados, informações e *expertises* em uma base estruturada que facilita o compartilhamento e a reutilização do conhecimento.

Freire *et al.* (2019) complementam essas considerações ao assumirem a memória coletiva e a EC dentro dos elementos estruturantes do modelo UCR, adicionando diretrizes dedicadas a esses constructos, que incluem: reter conhecimento por meio da criação de bases de conhecimento e de canais que facilitem interação e compartilhamento; extinguir barreiras geográficas para acesso às informações e *expertises*, tanto dentro quanto fora da organização; elevar produtividade dos funcionários e *stakeholders* ao facilitar acesso a conteúdos e *expertises*; intensificar a celeridade na comunicação entre áreas, unidades e diferentes *stakeholders* que integram o ecossistema organizacional; implementar mecanismos eficientes para organizar e distribuir informações por toda rede; informatizar base de dados que reúna *expertises* e conhecimento gerados pelos *stakeholders* nos processos que mediam atividades organizacionais; e alinhar aplicação das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) às necessidades dos processos de gestão do conhecimento em todos os níveis de interação entre *stakeholders* da UCR.

Em síntese, a UCR apresenta-se como um processo transversal à organização, com o objetivo de promover aprendizagem coletiva de conhecimentos essenciais para êxito da estratégia organizacional em todos os níveis, operacional, tático e estratégico, beneficiando todos os *stakeholders* (Freire *et al.*, 2019).

Até o momento, discutiu-se a evolução dos modelos de educação corporativa, desde os estágios iniciais, centrados no departamento de treinamento, até a consolidação de abordagens mais complexas, como a UCR. O capítulo seguinte descreve o delineamento da pesquisa, os

critérios de seleção dos participantes e o instrumento de pesquisa utilizado para garantir a validade dos resultados.

CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo apresenta a metodologia de pesquisa adotado para o desenvolvimento desta investigação, com a descrição dos procedimentos metodológicos que fundamentam sua condução. A seleção do método foi orientada pela necessidade de compreender, de forma profunda e sistemática, as estruturas de educação corporativa implementadas pelas empresas selecionadas com sedes no estado de São Paulo.

Inicialmente, discute-se a caracterização do método, fundamentada em uma abordagem metodológica aplicada, com destaque em sua natureza qualitativa e exploratória. Em seguida, detalha-se o critério de seleção dos participantes, bem como os materiais utilizados, o que inclui a aplicação de questionários direcionados a profissionais da área de desenvolvimento de pessoas. Por fim, aborda-se o procedimento de coleta de dados, com uma explanação minuciosa sobre a condução da pesquisa.

2.1 Caracterização do método

A pesquisa científica é compreendida como um conjunto de processos sistemáticos e empíricos aplicados ao estudo de fenômenos, caracterizado por seu dinamismo, mutabilidade e contínua evolução (Sampieri *et al.*, 2013). Realizar uma investigação científica implica na busca por conhecimento fundamentada em procedimentos rigorosos, que assegurem a confiabilidade dos resultados obtidos (Prodanov; Freitas, 2013).

Este estudo, com o objetivo de gerar conhecimento prático e relevante para contextos acadêmicos e organizacionais, adota sob o ponto de vista de sua natureza, a pesquisa aplicada, orientada para a resolução de problemas específicos e para a criação de produtos e/ou processos de finalidades imediatas, que promovem avanços para atender a necessidades concretas (Prodanov; Freitas, 2013). No âmbito desta investigação, o produto oferece um diagnóstico sobre a gestão da educação corporativa das empresas selecionadas, bem como das principais estratégias adotadas no processo de ensino e aprendizagem dos profissionais da área.

Conforme descrito por Gonsalves (2003), o objetivo de uma pesquisa refere-se ao que se pretende alcançar com o estudo, em vez de estar atrelado aos métodos ou estratégias empregados. Assim, esta dissertação busca diagnosticar como está estruturada a área de EC nas empresas selecionadas com sede no estado de São Paulo, por meio da abordagem exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória caracteriza-se pelo desenvolvimento e esclarecimento de

ideias, ao oferecer uma visão panorâmica preliminar de um fenômeno pouco investigado. Com planejamento flexível, essa abordagem permite examinar o tema sob múltiplas perspectivas (Gonsalves, 2003; Prodanov; Freitas, 2013). Por sua vez, a pesquisa descritiva, tem como propósito apresentar e detalhar as características do fenômeno em questão, sem necessariamente investigar suas causas ou origens. Portanto, essa abordagem observa, registra, analisa e organiza os dados de modo imparcial, sem interferência do pesquisador (Gonsalves, 2003 Prodanov; Freitas, 2013). Em conjunto, as abordagens descritiva e exploratória são frequentemente utilizadas para a aplicação prática, pois oferecerem novas perspectivas sobre o problema em questão (Prodanov; Freitas, 2013).

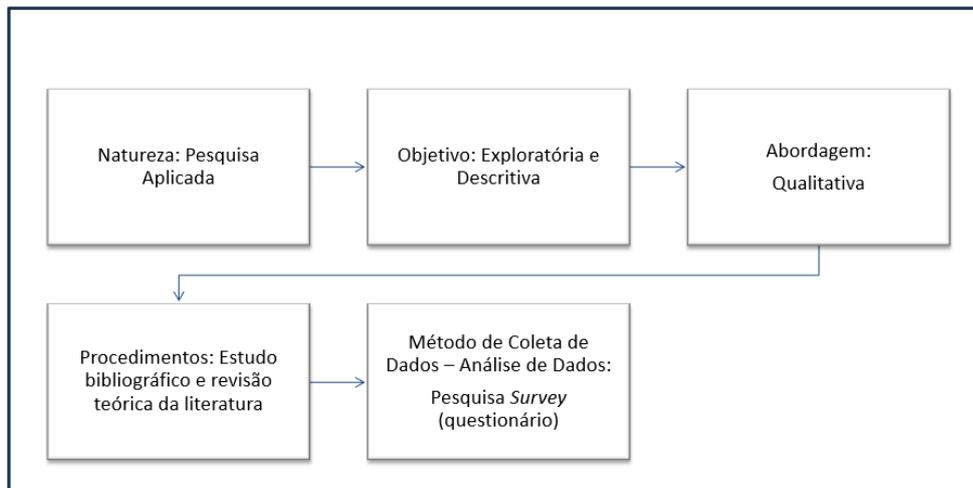
Para nortear esta investigação, adotou-se a abordagem qualitativa, que se concentra na compreensão e aprofundamento dos fenômenos, explorando-os sob a perspectiva dos participantes, em seu ambiente natural e em relação direta ao contexto (Sampieri *et al.*, 2013).

Os procedimentos metodológicos iniciaram-se com um estudo bibliográfico e revisão teórica da literatura, que, conforme descrito por Sampieri *et al.* (2013), envolveu a identificação, consulta e obtenção de bibliografia e outros materiais relevantes para os objetivos do estudo. A revisão teórica centrou-se em três eixos principais: (1) as principais teorias sobre conhecimento e aprendizagem nas organizações, em que o contexto e relevância foram investigados para dar base conceitual ao estudo; (2) gestão da educação corporativa, com resgate histórico da abordagem no Brasil, bem como das principais práticas e estratégias de aprendizagem; e (3) a descrição detalhada das características distintivas de cada um dos seis estágios que compõem o sistema de educação corporativa, desde a área de T&D até a UCR.

A partir da análise desses materiais, sintetizou-se a informação pertinente ao problema de pesquisa, ao estabelecer uma base teórica sólida para o desenvolvimento subsequente da investigação e permitindo a apresentação dos estágios de evolução do SEC.

Para a coleta de dados, optou-se pela realização de uma pesquisa tipo *survey*, que consiste na aplicação de questionários para obter, de forma direta, informações sobre comportamentos opiniões e percepções dos participantes (Prodanov; Freitas, 2013).

A figura 3 apresenta a síntese da metodologia aplicada neste trabalho:

Figura 3 - Metodologia de Pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora.

A metodologia apresentada na figura 3 garante que os resultados obtidos sejam relevantes, rigorosos e aplicáveis, ao promover avanços significativos no campo de estudo.

Na sequência, detalham-se o perfil da população estudada e o processo de seleção dos participantes.

2.2 Participantes

Quando a unidade de análise está previamente definida, inicia-se o processo de delimitação da população que será investigada, sobre a qual se pretende focar os resultados obtidos (Sampieri *et al.*, 2013). A população, refere-se ao conjunto de indivíduos que compartilham características específicas determinadas para o estudo em questão (Prodanov; Freitas, 2013).

Nesta pesquisa, a população é composta por profissionais da área de desenvolvimento de pessoas, que atuam diretamente com educação corporativa, nas empresas selecionadas com sede no estado de São Paulo. A seleção desse grupo de respondentes justifica-se pela natureza de sua atuação, que envolve diretamente a implementação e gestão de programas de educação corporativa. Essa característica os torna fontes essenciais de informações para o estudo, o que lhes confere a expertise necessária para responder às questões investigativas propostas. Prodanov e Freitas (2013) sugerem que o pesquisador selecione elementos acessíveis, partindo da premissa de que estes podem, de alguma forma, representar o universo estudado.

Para localizar os participantes, adotou-se um processo de seleção que combinou o uso de redes sociais e conexões profissionais, com o objetivo de alcançar o público específico e especializado. A busca concentrou-se prioritariamente no LinkedIn, uma plataforma voltada ao estabelecimento de conexões profissionais, o que possibilitou o contato com indivíduos cuja experiência está diretamente relacionada ao escopo da pesquisa. Esse processo, incluindo a coleta de dados, estendeu-se por aproximadamente 20 dias. Ao final, 53 profissionais participaram do estudo, e suas respostas possibilitaram a análise e compreensão da estrutura da educação corporativa nas organizações investigadas.

No próximo tópico, será apresentado o instrumento de pesquisa, utilizado para coleta de dados, com a descrição de sua estrutura, objetivo, processo de validação e aplicação, a fim de garantir a confiabilidade das informações obtidas.

2.3 Materiais

Com o propósito de responder à questão de pesquisa desta dissertação, elaborou-se um questionário eletrônico como instrumento de coleta de dados, disponibilizado por meio da plataforma Google Forms, acessível pelo link: <https://forms.office.com/r/izkUAR47kG> e no Apêndice A. Sua estrutura assegura o anonimato dos participantes, preserva a confidencialidade e favorece respostas mais sinceras. O questionário foi estruturado em quatro seções principais, cada uma delas delineada para capturar informações específicas e relevantes para o estudo. A primeira seção aborda informações gerais sobre a organização, que incluem nome da empresa, a posição atual do respondente no SEC na hierarquia da empresa, tempo de existência do sistema, tipo da organização, setor e região de atuação, bem como o número de colaboradores. A segunda seção concentra-se na estrutura da área de educação corporativa, com questões que exploram a descrição da estrutura, estágio de desenvolvimento, foco das iniciativas educacionais e nome oficial da área. A terceira seção dedica-se às estratégias de aprendizagem organizacional, com enfoque nas práticas adotadas pela empresa. Por fim, a quarta seção dedica um espaço específico para contribuições, comentários e opiniões sobre a estrutura e práticas de educação corporativa na empresa. A Figura 4 ilustra a distribuição das questões ao longo das seções do questionário.



Figura 4 - Estrutura da pesquisa e suas seções

Fonte: Elaborado pela autora.

O questionário é composto por quatorze perguntas, das quais dez são de múltipla escolha, uma estruturada em escala tipo *Likert* e duas abertas. A primeira questão é destinada ao termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), no qual o respondente expressa sua concordância ou não em participar da pesquisa, que garante sua não identificação, além de preservar a confidencialidade e favorecer respostas mais sinceras. As perguntas de múltipla escolha, embora fechadas, promovem uma variedade de respostas possíveis, o que permite aos respondentes selecionar uma ou mais alternativas dentro do limite estabelecido. Conforme Prodanov e Freitas (2013), esse formato favorece a análise ao possibilitar a identificação de padrões nas respostas. A questão estruturada com a escala tipo *Likert* tem como objetivo mensurar o nível de concordância ou discordância dos participantes em relação à afirmação apresentada. Nessa modalidade, solicita-se que o sujeito indique sua percepção ao escolher uma das cinco categorias da escala evolutiva (Sampieri *et al.*, 2013). A escala utilizada compreendeu os seguintes valores: 0 para *não se aplica*, 1 para *discordo totalmente*, 2 para *discordo*, 3 para *não concordo e nem discordo*, 4 para *concordo* e 5 para *concordo totalmente*. As perguntas

abertas, por sua vez, possibilitam aos participantes informar o nome da empresa em que trabalham e expressar livremente suas percepções, o que permite uma coleta de dados mais rica ao capturar detalhes, *insights* e nuances sobre o contexto educacional das empresas (Prodanov; Freitas, 2013).

A formulação das questões fundamentou-se no referencial teórico adotado nesta dissertação, o que garantiu o alinhamento entre os constructos teóricos e as perguntas propostas. Para assegurar a coerência e a validade do instrumento, elaborou-se uma matriz de amarração, inspirada no modelo proposto por José Afonso Mazzon (2018), conforme detalhado no quadro 11. Observa-se que as perguntas das seções 1 e 4, não foram incluídas nessa matriz, pois têm como principal objetivo caracterizar o perfil das empresas analisadas e fornecer um contexto adicional para interpretação e análise dos dados.

Quadro 11 - Matriz de amarração metodológica

Questão de Pesquisa		
Como está organizada a educação corporativa nas empresas selecionadas com sede no estado de São Paulo?		
Objetivo Geral		
Diagnosticar como está estruturada a educação corporativa nas empresas selecionadas com sede no estado de São Paulo		
Objetivos Específicos	Autores	Questões do Instrumento de pesquisa
(i) Estabelecer, por meio de uma revisão teórica, a gestão da educação corporativa;	Freire (2019): Na busca por alinhar as competências humanas e organizacionais aos seus objetivos estratégicos, as organizações têm unidades educacionais instituídas sob diversas denominações Branco (2006): A definição de universidade corporativa enfrenta um desafio intrínseco ao seu próprio processo de criação, uma vez que sua implementação apresenta variabilidade significativa entre diferentes organizações.	12. Qual é o nome oficial do SEC da sua empresa?
(ii) Apresentar os estágios de evolução do SEC, desde a área de T&D até a UCR;	Freire (2019): É pertinente apresentar o Sistema de Educação Corporativa (SEC) e seus estágios evolutivos, considerando que ele visa desenvolver competências humanas e organizacionais por meio de ações de TD&E, com o objetivo de atingir as metas estratégicas da organização. Margueritha e Secundo (2015): O desenvolvimento das Universidades Corporativas pode ser dividido em três estágios: a fase de treinamento (1920-1970), a fase de educação corporativa (1970-1990) e a fase de aprendizagem em rede, iniciada na década de 1990 e ainda em evolução.	10. Em qual estágio de desenvolvimento está o SEC na sua empresa?

<p>(iii) Analisar se a estrutura da educação corporativa nas empresas selecionadas com sede no estado de São Paulo está alinhada com os estágios evolutivos propostos pela literatura acadêmica.</p>	<p>Filatro (2019): A evolução da educação corporativa reflete as mudanças de paradigmas na própria gestão empresarial;</p> <p>Éboli (2004): A adoção de um sistema de educação estratégica, nos moldes de uma universidade corporativa, torna-se essencial para o desenvolvimento eficaz dos talentos humanos dentro das empresas.</p>	<p>9. Qual das descrições abaixo melhor representa a estrutura do SEC da sua empresa?</p> <p>11. Com base no foco das iniciativas educacionais da sua empresa, avalie o quanto você concorda com as seguintes afirmações.</p>
<p>(iv) Identificar as estratégias de aprendizagem mais utilizadas nas empresas selecionadas com sede no estado de São Paulo.</p>	<p>Filatro (2019): Atualmente, a inovação nos processos de aprendizagem, é vista como uma prioridade pelos principais gestores, executivos e líderes de universidades corporativas.</p> <p>Freire (2019): Para sensibilizar, conscientizar e mobilizar os indivíduos, os educadores utilizam diversas práticas, métodos e ferramentas em suas ações educativas;</p> <p>Moscardini e Klein (2015): As estratégias de educação corporativa estão vinculadas a uma cultura de aprendizagem que abrange atividades de capacitação formais e informais, com o objetivo de incentivar o indivíduo a criar e compartilhar conhecimento.</p>	<p>13. Quais dessas estratégias de aprendizagem a sua empresa usa para ajudar os colaboradores a aprender?</p>

Fonte: Adaptada de Mazzon (2018).

O quadro 11 evidencia a relação direta entre as perguntas do questionário e os conceitos e objetivos teóricos da pesquisa.

Complementarmente, para aprofundar a análise, foi desenvolvida uma segunda matriz de amarração, que relaciona a descrição dos estágios do SEC às respostas da seção 2 do questionário. Essa categorização possibilita uma avaliação mais precisa da estrutura da Educação Corporativa nas empresas analisadas e verifica se estão alinhadas aos diferentes estágios do SEC descritos na literatura acadêmica. A seguir, o quadro 12 apresenta essa relação de forma detalhada.

Quadro 12 - Matriz de amarração – Relação entre Estágios do SEC e Respostas da Seção 2 do Questionário

Estágios	Conceito	Afirmativas
Departamento de Treinamento	Caracterizado pelo treinamento para tarefas específicas, com foco na capacitação de habilidades operacionais para colaboradores internos. Não possui alinhamento estratégico e apresenta uso mínimo de tecnologias educacionais.	<p>Q9 - a) Focado em tarefas específicas e cursos voltados só para os colaboradores internos. É principalmente operacional, com foco em habilidades técnicas.</p> <p>Q10 - a) Estágio Operacional: Nosso sistema de educação corporativa é voltado principalmente para o desenvolvimento de habilidades técnicas e a capacitação do capital humano.</p> <p>Q11 - a) As ações educacionais são voltadas exclusivamente para treinamentos técnicos ou operacionais relacionados a tarefas específicas.</p> <p>Q11- b) As iniciativas educacionais são realizadas de forma presencial, com pouca ou nenhuma utilização de plataformas digitais.</p> <p>Q12 -a) Departamento de Treinamento.</p>

<i>E-learning</i>	Mantém as características do departamento de treinamento, mas incorpora plataformas de e-learning, oferecendo capacitação técnica. Atende colaboradores internos e utiliza tecnologias de Educação a Distância para maior flexibilidade.	<p>Q9 - b) São oferecidos cursos à distância, permitindo que os colaboradores aprendam de onde estiverem e em horários flexíveis.</p> <p>Q10 - b) Treinamento Virtualizado: Já incorporamos a virtualização do treinamento, permitindo acesso remoto e adaptando o aprendizado a diferentes contextos.</p> <p>Q11 - c) Os treinamentos técnicos são conduzidos por meio de plataformas digitais, possibilitando que os colaboradores aprendam de onde estiverem.</p> <p>Q11 - d) As ações educacionais são voltadas exclusivamente para colaboradores internos.</p> <p>Q12 - b) <i>E-learning</i>.</p>
Educação Corporativa	Programas educacionais começam a se alinhar aos objetivos estratégicos da organização, promovendo o desenvolvimento de competências que suportam a estratégia organizacional. Focado em colaboradores internos, utilizando tecnologias educacionais que apoiam a estratégia.	<p>Q9 - c) Os cursos estão alinhados às estratégias da empresa, ajudando na gestão das competências.</p> <p>Q10 - c) Foco em Competências Estratégicas: Nossas iniciativas de educação corporativa estão alinhadas à estratégia organizacional, priorizando o desenvolvimento de competências que ampliam o impacto do aprendizado corporativo.</p> <p>Q11 - e) Os programas educacionais da empresa são dedicados ao desenvolvimento de competências estratégicas e gerenciais, além de habilidades técnicas.</p> <p>Q11 - f) As ações educacionais estão alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa.</p> <p>Q12 -c) Educação Corporativa.</p>
Universidade Corporativa	Expande o escopo educacional para incluir atores internos e externos, como parceiros e fornecedores, com foco no desenvolvimento gerencial e na institucionalização da cultura de aprendizagem contínua. A educação estratégica se torna central nesse estágio.	<p>Q9 - d) Oferece um amplo leque de programas de desenvolvimento, tanto para colaboradores quanto para parceiros externos. Cria uma cultura de aprendizado contínuo e de longo prazo.</p> <p>Q10 - d) Cultura de Aprendizagem Contínua: Adotamos uma abordagem estratégica e de longo prazo, promovendo uma cultura institucionalizada de aprendizado contínuo.</p> <p>Q11 - g) As iniciativas educacionais incluem parceiros externos, como fornecedores ou clientes.</p> <p>Q11 - h) Os programas educacionais promovem uma cultura institucionalizada de aprendizagem contínua.</p> <p>Q12 -d) Universidade Corporativa.</p>
<i>Stakeholder University</i>	Integra uma variedade de stakeholders, incluindo parcerias acadêmicas com universidades. O foco passa a ser o desenvolvimento do capital humano e social, promovendo alta interconexão entre internos, externos e universidades acadêmicas, com ênfase em aprendizagem em rede e parcerias estratégicas.	<p>Q9 - e) Alcança também parceiros e fornecedores da empresa, promovendo uma rede colaborativa de aprendizado e há parceria com instituições acadêmicas para cursos de graduação ou pós graduação.</p> <p>Q10 - e) Colaboração Interorganizacional: Nosso foco é a educação corporativa que transcende os muros da organização, fortalece o capital social e incentiva a colaboração em rede.</p> <p>Q11 - i) A empresa mantém parcerias com universidades ou instituições acadêmicas para ampliar suas iniciativas educacionais.</p> <p>Q11 - j) Os programas educacionais abrangem a comunidade, clientes, fornecedores e outros parceiros externos.</p> <p>Q12 -e) <i>Stakeholders University</i>.</p>

<p>Universidade Corporativa em Rede</p>	<p>Focado no capital relacional, promovendo o desenvolvimento colaborativo e relacional. Apresenta fluidez nas parcerias com diversos stakeholders, utilizando intensivamente ferramentas avançadas de gestão do conhecimento e tecnologias educacionais, promovendo uma rede de aprendizagem colaborativa.</p>	<p>Q9 - f) É um ambiente de aprendizado avançado que utiliza tecnologias modernas, com gestão do conhecimento e memória organizacional. Promove redes de colaboração entre parceiros, clientes e comunidade de forma fluída. Q10 - f) Modelo Estratégico e de Relacionamento: Nosso ambiente de aprendizagem incorpora tecnologias avançadas e usamos gestão do conhecimento para promover inovação contínua, Trabalhamos de forma integrada com todos os envolvidos, como colaboradores, clientes e parceiros. Q11 - k) A empresa utiliza tecnologias avançadas de gestão do conhecimento para facilitar a colaboração e o desenvolvimento estratégico. Q11 - l) As ações educacionais promovem uma rede colaborativa de aprendizagem que conecta e permite interações dinâmicas entre diferentes grupos, como funcionários, parceiros, clientes ou comunidades. Q12 -f) Universidade Corporativa em Rede.</p>
---	---	---

Fonte: Elaborado pela autora.

O quadro 12 permite uma análise contextualizada das respostas, ao associá-las os estágios evolutivos do SEC. Dessa forma, a construção e aplicação do questionário, baseado nas matrizes de amarração, garantem uma abordagem robusta para analisar a estrutura da educação corporativa nas empresas selecionadas com sede no estado de São Paulo. No próximo tópico, será detalhado o pré-teste do questionário, etapa essencial para validação do instrumento e ajustes necessários antes da coleta definitiva dos dados.

2.4 Procedimento de Coleta de Dados

Após a definição das perguntas do instrumento de pesquisa, foi conduzido um processo de pré-teste com objetivo de avaliar a eficácia do questionário. Conforme Prodanov e Freitas (2013), todo questionário de pesquisa deve passar por uma fase de pré-teste, aplicado a um grupo reduzido, para que possíveis falhas na formulação das perguntas sejam identificadas e corrigidas.

O processo seguiu uma abordagem iterativa, que compreendeu três etapas principais: (i) avaliação inicial por especialistas acadêmicos, (ii) aplicação do questionário a um grupo-piloto e (iii) ajustes finais para a consolidação da versão definitiva.

Na primeira etapa, a versão preliminar do questionário foi submetida à análise da orientadora e de professores convidados da banca qualificadora, que realizaram uma análise crítica das questões. Foram examinados aspectos como clareza, coerência, pertinência das

perguntas em relação aos objetivos da pesquisa e sua capacidade de captar as dimensões pretendidas. A partir das sugestões e críticas recebidas, a estrutura do questionário foi revisada para incorporar os ajustes necessários, de modo a aprimorar a precisão e a validade do instrumento.

Na segunda etapa, realizou-se a aplicação do questionário a um grupo-piloto composto por nove participantes, selecionados com base na disponibilidade e na aderência ao perfil previamente definido para a pesquisa. Durante essa fase, os participantes responderam ao questionário e forneceram *feedback* sobre a compreensão das perguntas, a adequação das formulações e a correspondência entre as afirmações e a realidade organizacional. Algumas dúvidas emergiram durante o preenchimento, levando os respondentes a solicitarem esclarecimentos sobre determinadas formulações. Essas interações foram registradas e analisadas para identificar possíveis ambiguidades ou inconsistências na redação das questões.

Com base nas observações coletadas no pré-teste, a terceira etapa envolveu a incorporação dos ajustes identificados na fase anterior para a consolidação da versão final do questionário. As principais modificações incluíram a reformulação de frases pouco claras, a reestruturação da ordem das perguntas para favorecer a fluidez na leitura e a inclusão de uma orientação explícita informando que algumas respostas estavam organizadas em ordem crescente de desenvolvimento, de modo que cada nível contemplava as características do anterior. Dessa forma, a versão aprimorada foi considerada adequada para a etapa subsequente de coleta de dados.

A coleta de dados é uma etapa fundamental, busca-se obter dados, que serão transformados em informação, para que possa ser analisado e compreendido, e assim responder as perguntas de pesquisa e gerar conhecimento (Sampieri *et al.*, 2013). No presente estudo, a coleta de dados teve duração aproximada de 20 dias e contou com a participação de 53 profissionais da área de desenvolvimento de pessoas, atuantes em diferentes organizações no Estado de São Paulo.

Este capítulo detalhou os procedimentos metodológicos adotados na coleta de dados, desde a preparação e validação do instrumento até a implementação da fase de coleta de dados. As informações obtidas servirão de base para a apresentação e análise de resultados, que serão discutidos no próximo capítulo.

CAPÍTULO 3 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Este capítulo tem como propósito apresentar e analisar os resultados obtidos na pesquisa, conforme os procedimentos metodológicos delineados no capítulo anterior.

Os dados coletados são organizados de forma sistemática, alinhados aos eixos temáticos predefinidos. A análise concentra-se nos aspectos fundamentais para a compreensão do fenômeno estudado, ao destacar as implicações e os *insights* gerados a partir dos achados.

3.1 Dimensões da Pesquisa

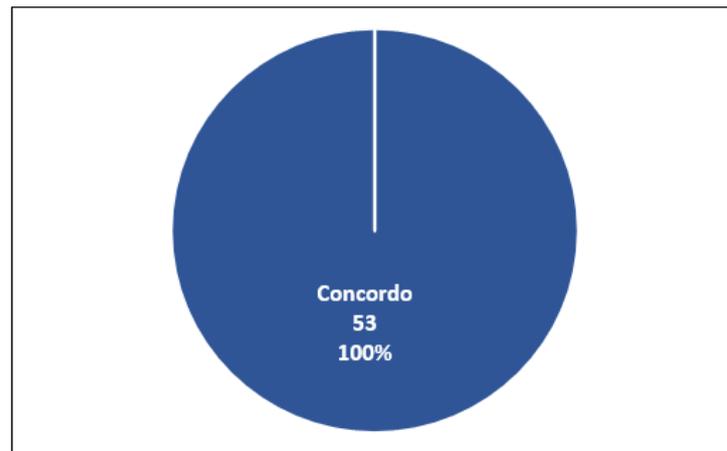
A análise dos resultados está estruturada conforme a organização do instrumento de pesquisa, distribuída em quatro dimensões principais: (i) informações gerais sobre a organização, (ii) estrutura da área de educação corporativa, (iii) estratégias de aprendizagem organizacional e (iv) espaço para contribuições, comentários e opiniões.

Creswell (2010) destaca que a análise de dados vai além da simples organização das informações, trata-se de um processo de extração de sentido, no qual os dados são segmentados e separados, comparável ao ato de descascar as camadas de uma cebola, para então uni-los de maneira estruturada. Prodanov e Freitas (2013) complementam essa perspectiva ao enfatizar que a interpretação dos dados deve estar alinhada aos objetivos do estudo. Mais do que descrever os achados, a análise requer comparação e confronto entre os dados e evidências, para assim, confirmar ou refutar as hipóteses ou pressupostos inicialmente formulados.

A seguir, cada dimensão da pesquisa será detalhada, o que assegura uma exposição organizada e objetiva dos achados.

3.1.1 Caracterização dos respondentes e das organizações

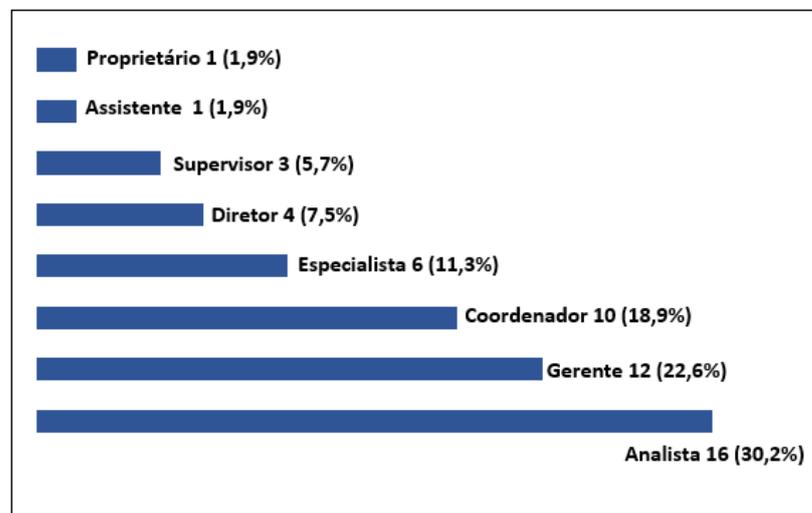
A seção inicial do questionário tem como propósito coletar informações gerais sobre os participantes e suas organizações, o que permite a categorização do perfil das empresas envolvidas. Inicialmente, foi apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), no qual os respondentes manifestaram concordância ou recusa em integrar o estudo. Conforme ilustrado na Figura 5, todos os respondentes aceitaram voluntariamente as premissas do TCLE.

Figura 5 - Taxa de concordância dos participantes com o TCLE

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Em seguida, a segunda pergunta buscou identificar a empresa em que cada participante atuava, com o objetivo de garantir que cada organização fosse representada por apenas um indivíduo. Ressalta-se que, em respeito aos princípios éticos e ao compromisso com a confidencialidade da pesquisa, esses dados não serão divulgados. As informações coletadas serão mantidas sob sigilo e permanecerão exclusivamente sob a guarda da pesquisadora e de sua orientadora.

A terceira questão visou mapear a posição hierárquica das pessoas no SEC. Os dados revelaram uma distribuição diversificada, desde aqueles responsáveis pela execução das atividades diárias até aqueles que definem estratégias e políticas de educação corporativa. Essa pluralidade de cargos proporcionou uma visão holística das práticas e estruturas de EC nas empresas. A Figura 6 detalha essa distribuição.

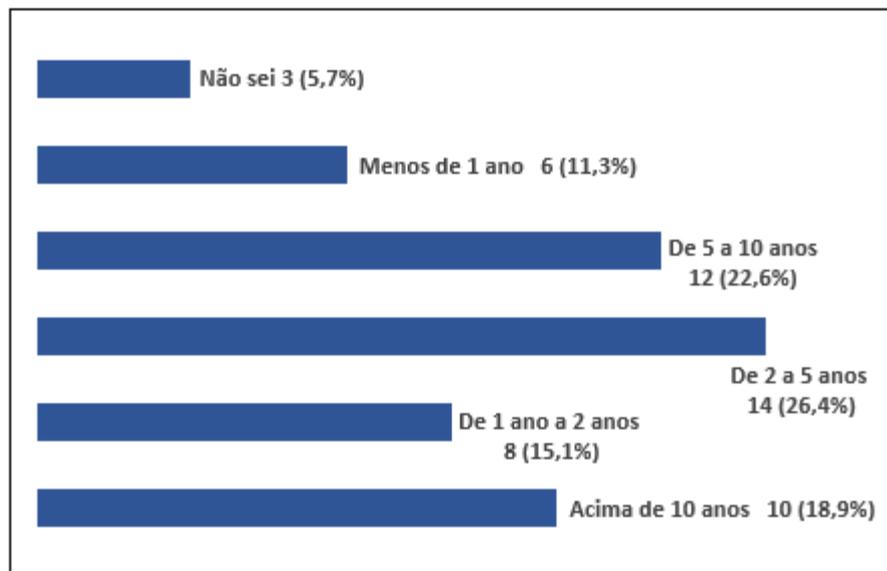
Figura 6 - Distribuição hierárquica dos respondentes no SEC

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

A análise da Figura 6 mostrou-se equilibrada, com predominância de cargos de liderança (56,6% somados), incluindo proprietários, diretores, gerentes, coordenadores e supervisores. Isso sugere que a maioria dos participantes possui uma perspectiva estratégica do SEC, uma vez que são responsáveis pela definição de diretrizes e pela tomada de decisões alinhadas aos objetivos organizacionais. Paralelamente, a representatividade de profissionais em posições operacionais (43,4% somados), tais como especialistas, analistas e assistentes, permitiu capturar a perspectiva daqueles que implementam as estratégias no cotidiano. Essa complementariedade de visões enriqueceu a análise da dinâmica da EC, ao abranger tanto a aspectos estratégicos quanto a operacionais.

Outro aspecto investigado foi o tempo de existência do SEC nas empresas, abordado na quarta questão. A Figura 7 apresenta a distribuição percentual desse tempo e destaca as categorias analisadas.

Figura 7 -Tempo de existência do SEC nas empresas



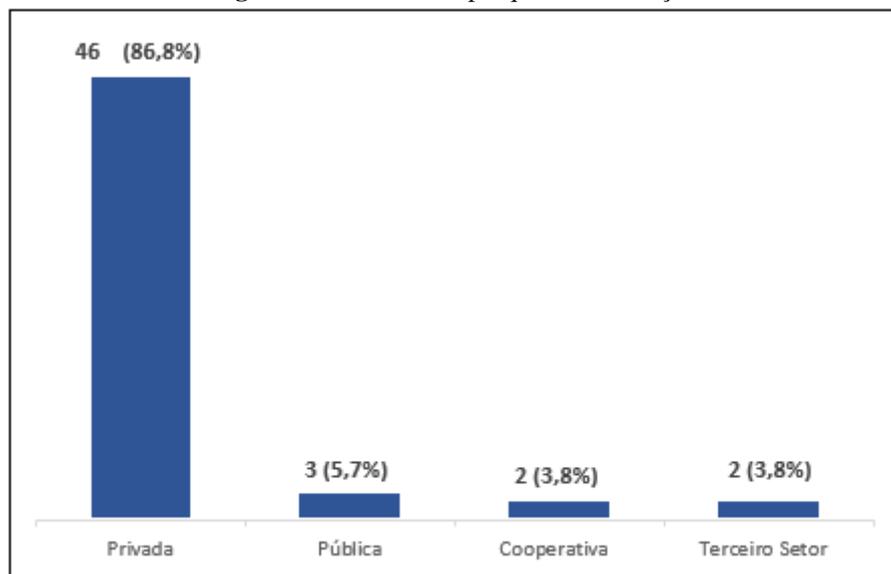
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Os resultados apresentados na Figura 7 destacam que a maior parte das organizações (26,4%) implementou o sistema entre 2 e 5 anos. Além disso, 22,6% das empresas possuem o SEC de 5 e 10 anos, enquanto 18,9% o adotaram há mais de uma década. Por outro lado, 11,3% das organizações o implementaram há menos de 1 ano e 15,1% entre 1 e 2 anos. Apenas 5,7% dos respondentes não souberam informar há quanto tempo o SEC existe em suas empresas, o que pode refletir desconhecimento ou distanciamento do tema.

Em suma, os dados mostram que a EC está consolidada em 41,5% das empresas há mais de 5 anos, enquanto 52,8% a adotaram nos últimos 5 anos, o que demonstra uma tendência de crescimento. Esse panorama reflete o reconhecimento progressivo da relevância da EC no desenvolvimento organizacional.

A quinta questão buscou identificar o tipo de organização dos respondentes, classificando-as em setor privado, público, cooperativo ou terceiro setor. A Figura 8 detalha os resultados.

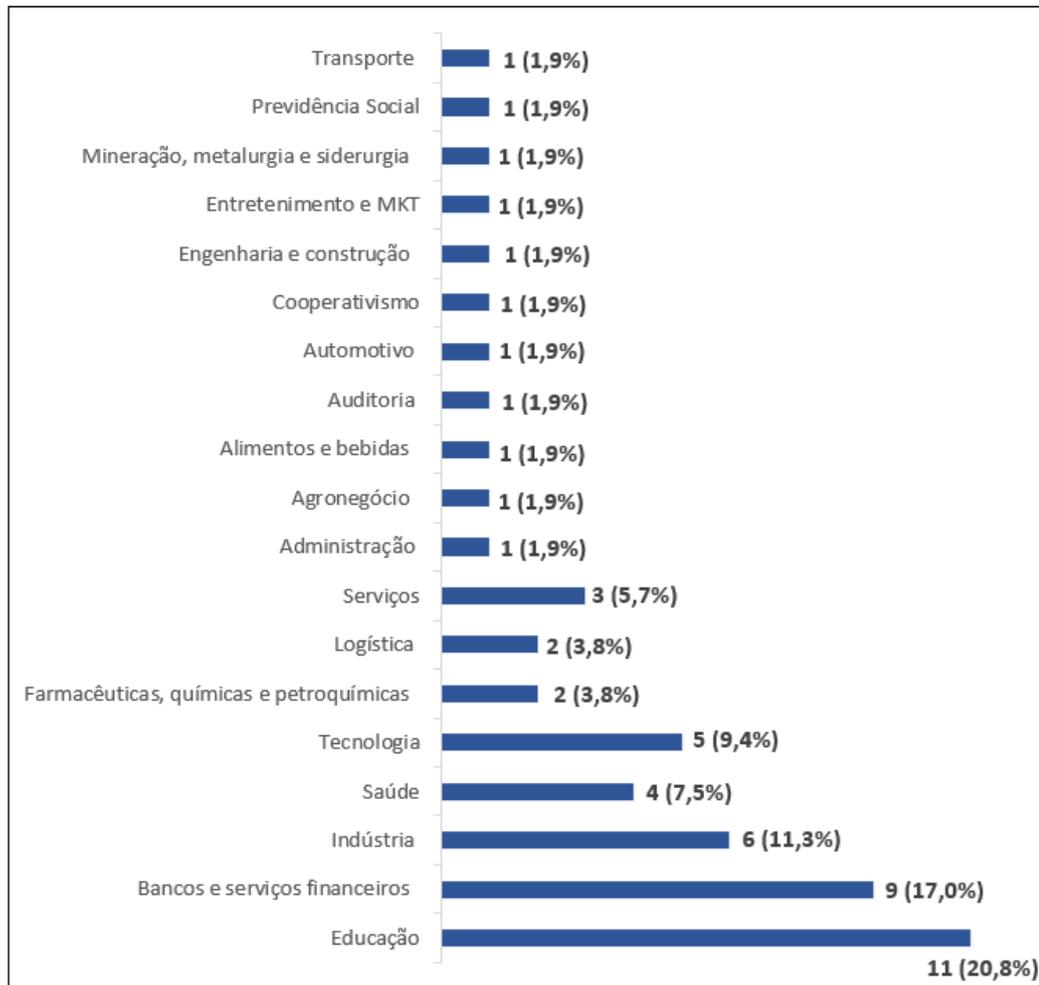
Figura 8 - Estrutura da pesquisa e suas seções



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

A Figura 8, evidencia que a maioria das empresas (86,8%) pertence ao setor privado, o que reflete que a pesquisa se concentra predominantemente em organizações com fins lucrativos. Uma parcela menor (5,7%) das empresas participantes pertence ao setor público, enquanto cooperativas e terceiro setor somaram 3,8% cada. A prevalência de organizações privadas indica que a pesquisa reflete principalmente as práticas e estruturas de educação corporativa neste segmento. Isso é relevante, pois este setor tende a ser mais dinâmico e orientado para resultados, o que influencia diretamente a forma como o SEC é estruturado e implementado, embora a presença de outros tipos de organização tenha ampliado a diversidade da amostra.

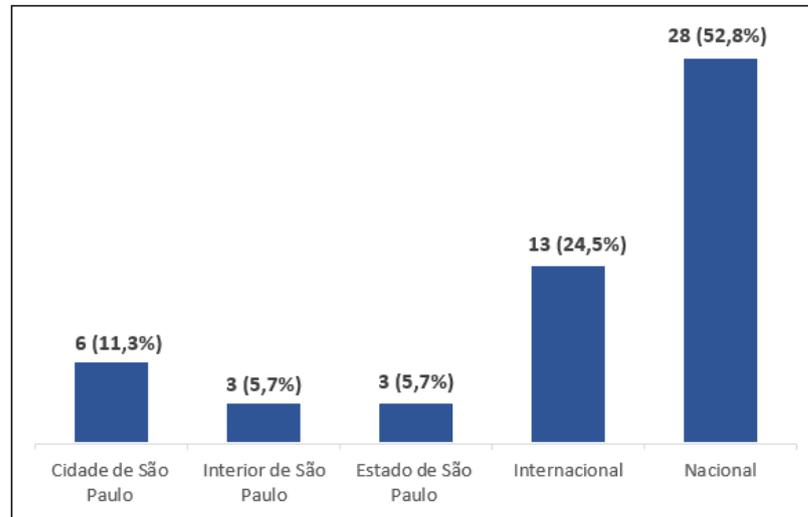
A sexta questão categorizou as empresas por setor de atuação. Figura 9 exhibe a distribuição percentual desses setores.

Figura 9 - Distribuição setorial das organizações participantes

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Os resultados apresentados na Figura 9 é composto principalmente por organizações dos setores de Educação (20,8%), Bancos e Serviços Financeiros (17,0%), Indústria (11,3%), Tecnologia (9,4%) e Saúde (7,5%), que juntos representam 66,0% do total. Outros setores, como Farmacêuticas, Químicas e Petroquímicas (3,8%) e Logística (3,8%), tiveram participação moderada, enquanto segmentos como Serviços, Agronegócio, Alimentos e Bebidas, Administração, Auditoria, Automotivo, Cooperativismo, Engenharia e Construção, Entretenimento e Marketing, Mineração, Previdência Social e Transporte apareceram com menor representatividade (1,9% cada). Essa diversidade contribuiu para uma análise mais abrangente da aplicabilidade da EC em diferentes contextos.

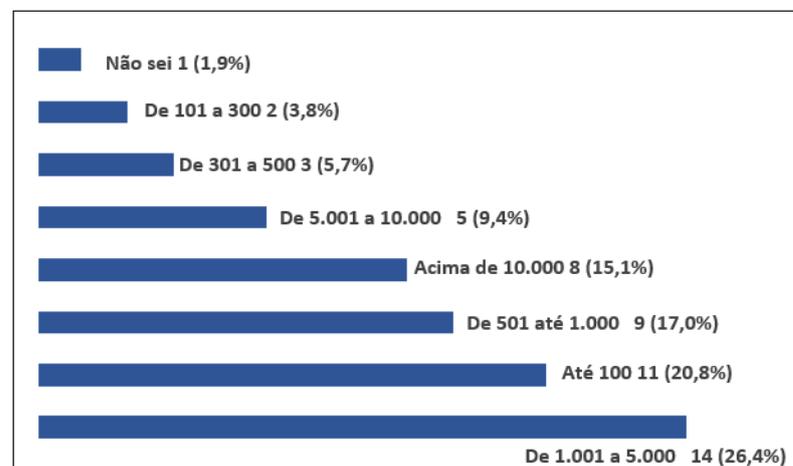
Com o objetivo de compreender a abrangência geográfica das empresas, a sétima questão focou naquelas localizadas no Estado de São Paulo. A Figura 10, a seguir, apresenta a análise dos resultados obtidos.

Figura 10 - Distribuição das regiões de atuação das organizações participantes

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

A Figura 10 revela que 52,8% das empresas atuam em nível nacional, enquanto 24,5% operam internacionalmente. No âmbito regional, 11,3% das empresas estão restritas à cidade de São Paulo, 5,7% ao estado e 5,7% ao interior, o que totalizam 22,6% de atuação local. A predominância de empresas com operações nacionais e internacionais (77,4%) sugere que o SEC está presente em organizações de grande escala, que demandam práticas padronizadas e alinhadas a diretrizes corporativas. Em contrapartida, empresas com atuação local, tendem a personalizar suas estratégias educacionais, ao adaptar-se às necessidades específicas do seu mercado.

Por fim, a oitava questão identificou o porte das empresas com base no número de colaboradores. A figura 11 expõe, de forma minuciosa, a análise dos resultados alcançados.

Figura 11 - Porte das empresas participantes por número de colaboradores

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Os dados apresentados na Figura 11 evidenciam que o SEC está presente em organizações de diferentes portes. Empresas com até 100 colaboradores, representam 20,8% da amostra, enquanto aquelas com contingente entre 101 e 500 colaboradores correspondem a 9,4% (sendo 3,8% de 101 a 300 e 5,7% de 301 a 500). Tais números revelam que, apesar de menos frequente, a implementação de iniciativas de educação corporativa não é exclusiva de grandes organizações. Contudo, essas empresas de menor porte, em geral, tendem a operar com estruturas mais enxutas, limitadas por recursos financeiros e humanos, fator que pode dificultar a consolidação de métodos mais organizados e institucionalizados.

Observa-se que à medida que aumenta o porte organizacional, a presença de estruturas de educação corporativa torna-se mais expressiva. Empresas com quadro funcional entre 501 e 1.000 funcionários representam 17,0% da amostra. O grupo mais representativo é composto por organizações com 1.001 a 5.000 funcionários que correspondem 26,4%, seguido corporações com mais de 5.000 empregados, que totalizam 24,5% dos respondentes (sendo 9,4% no intervalo de 5.001 e 10.000 e 15,1% acima de 10.000). Apenas 1,9% dos respondentes declararam não saber o número de colaboradores da empresa, um percentual pouco significativo no contexto da análise. Esses dados indicam uma correlação entre o tamanho da organização e a estruturação do SEC, com empresas maiores investindo mais em programas de aprendizagem e desenvolvimento.

De modo geral, os resultados indicam uma amostra diversificada de respondentes e organizações, com predominância de empresas do setor privado, com mais de mil funcionários e com atuação nacional ou internacional. A educação corporativa está consolidada em boa parte das organizações, mas também apresenta uma tendência de crescimento, especialmente entre empresas que adotaram o SEC recentemente. A diversidade de perfis, incluindo diferentes setores e níveis hierárquicos, permitiu uma análise abrangente das práticas de EC, o que destaca sua relevância, tanto em grandes corporações quanto em organizações menores, com diferentes focos e contextos. Isso reforça a importância do SEC como estratégia de desenvolvimento organizacional em variados cenários.

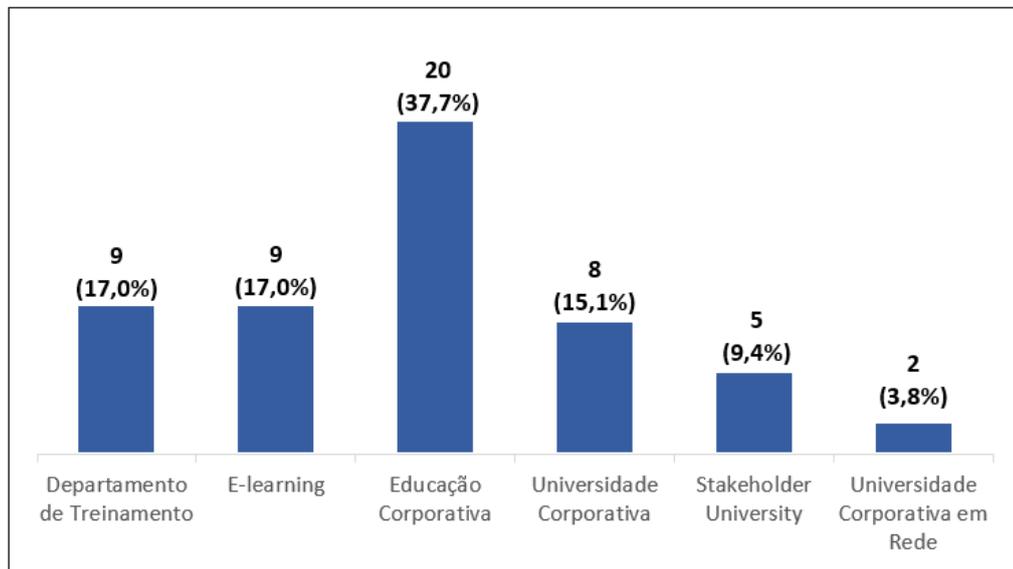
Dessa forma, os dados coletados nesta dimensão fornecem um panorama abrangente das organizações participantes, subsidiando as análises subsequentes sobre a estrutura da área de educação corporativa, estratégias de aprendizagem organizacional e possíveis contribuições dos profissionais da área.

3.1.2 Estrutura da área de educação corporativa

A segunda seção desta pesquisa analisa a configuração da área, ao explorar aspectos fundamentais para sua caracterização. Nesse contexto, as questões 9 e 11 serão examinadas de forma integrada, assim como as questões 10 e 12, com objetivo de verificar a correspondência entre a estrutura do SEC, abordada na questão 9, e as iniciativas educacionais discutidas na questão 11. Paralelamente, busca-se avaliar a relação entre os estágios de desenvolvimento identificados na questão 10 e a nomenclatura oficial do SEC na questão 12.

Para facilitar a compreensão e proporcionar uma visualização clara dos dados, os resultados são apresentados separadamente. A Figura 12 ilustra a distribuição das respostas referentes à pergunta 9 e destaca como as empresas descrevem a estrutura de educação corporativa. Optou-se por adotar a nomenclatura dos estágios de desenvolvimento, embora a pergunta original apresentasse apenas descrições. Essa escolha visa facilitar a interpretação dos dados, uma vez que a nomenclatura sintetiza, de forma objetiva e direta, as características de cada estágio.

Figura 12 - Distribuição das descrições da estrutura do SEC nas empresas



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

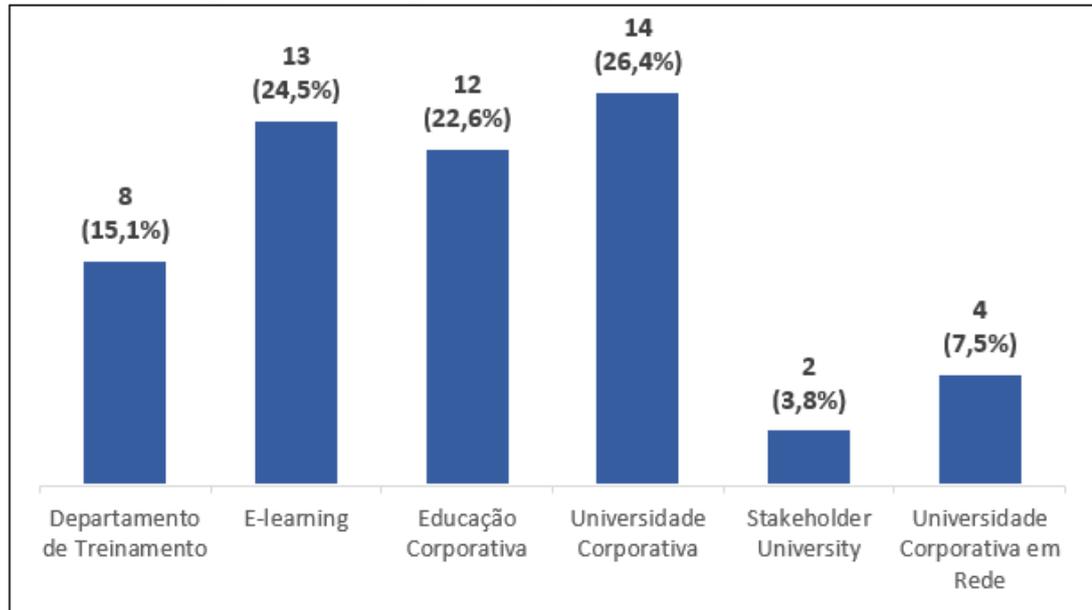
A Figura 12 revela que o modelo de educação corporativa foi o mais identificado entre os respondentes (37,7%), destacando-se pela integração das ações educacionais às estratégias organizacionais e pelo foco na gestão de competências essenciais ao negócio. Observa-se que

17,0% das empresas ainda operam sob a lógica do departamento de treinamento, um modelo predominantemente operacional, voltado à capacitação técnica e específica dos colaboradores internos. O mesmo percentual (17,0%) optou pelo *e-learning*, o que indica um avanço na virtualização da aprendizagem e possibilitando maior flexibilidade e autonomia aos colaboradores.

No que tange a evolução do SEC, 15,1% das empresas descrevem-se como universidades corporativas, com uma cultura de aprendizagem contínua que abrange tanto o desenvolvimento interno quanto o de parceiros estratégicos. Modelos mais avançados, como a *stakeholder university* (9,4%) e a universidade corporativa em rede (3,8%), tiveram menor representatividade. A *stakeholder university* expande a educação corporativa para além dos limites organizacionais, enquanto a universidade corporativa em rede representa o estágio mais avançado desse processo, ao integrar tecnologias modernas, como gestão do conhecimento e redes interorganizacionais.

Dando continuidade à análise, a Figura 13 revela a distribuição das respostas referentes à questão 10, que trata dos estágios de desenvolvimento do SEC nas empresas. Assim como na questão anterior, optou-se por adotar a nomenclatura dos estágios, para facilitar a interpretação dos dados e sua análise comparativa.

Figura 13 - Distribuição dos estágios de desenvolvimento do SEC



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

A Figura 13 revela que a maior parte das organizações se situa em estágios intermediários. A universidade corporativa foi identificada por 26,4% das empresas, enquanto a educação corporativa corresponde a 22,6% das respostas.

Os modelos mais operacionais, como departamento de treinamento (15,1%) e *e-learning* (24,5%), ainda demonstram uma presença expressiva. Por outro lado, os modelos mais avançados, como *stakeholder university* (3,8%) e universidade corporativa em rede (7,5%), ainda são pouco adotados.

A questão 11, busca avaliar o nível de concordância dos respondentes em relação às iniciativas educacionais. Seguindo a metodologia das análises anteriores, a nomenclatura dos estágios foi empregada para oferecer uma perspectiva direta e objetiva das informações. Para melhor visualização dos resultados, a Tabela 1 apresenta a destruição completa.

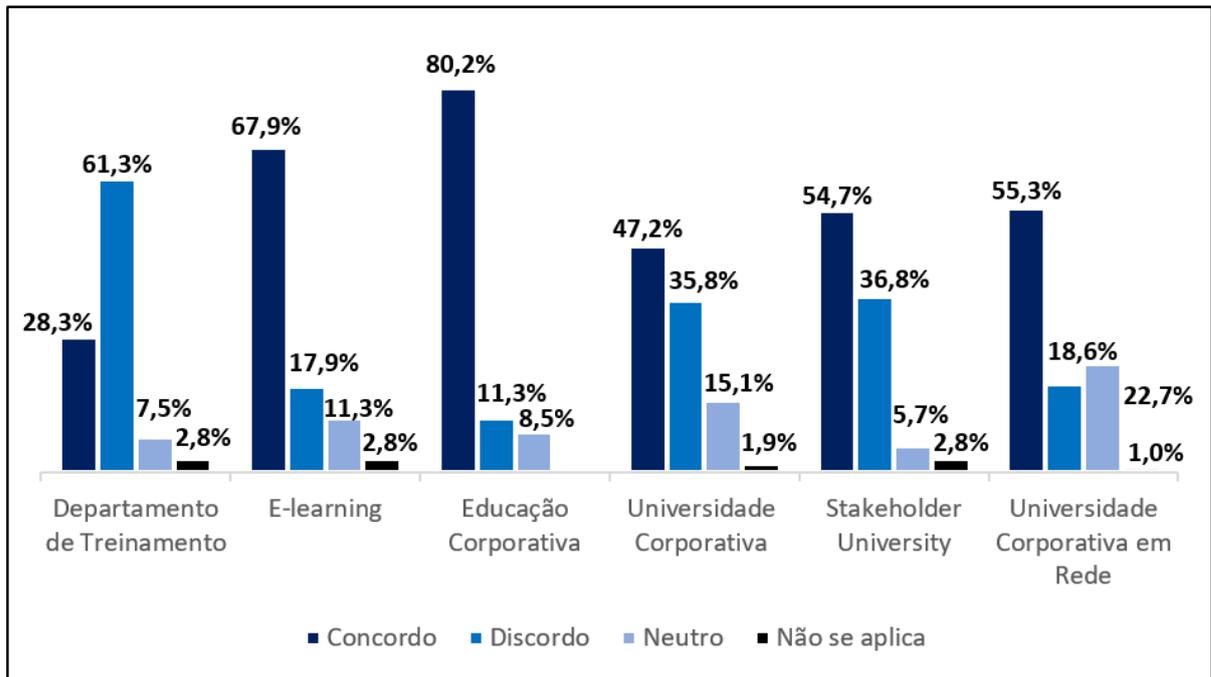
Tabela 1 - Níveis de concordância com modelos do SEC

Estágio	Concordo totalmente		Concordo		Não concordo e nem discordo		Discordo		Discordo totalmente		Não se aplica	
Departamento de Treinamento	9	8,5%	21	19,8%	8	7,5%	33	31,1%	32	30,2%	3	2,8%
E-learning	36	34,0%	36	34,0%	12	11%	11	10%	8	7,5%	3	2,8%
Educação Corporativa	46	43,4%	39	37%	9	8%	8	8%	4	3,8%	0	0,0%
Universidade Corporativa	26	24,5%	24	23%	16	15%	22	21%	16	15,1%	2	1,9%
Stakeholder University	24	22,6%	34	32%	6	6%	19	18%	20	18,9%	3	2,8%
Universidade Corporativa em Rede	28	26,4%	28	29%	22	23%	12	12%	6	6,2%	1	1,0%

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Com o intuito de simplificar a compreensão e a análise dos dados expostos na Tabela 1, é apresentado na Figura 14 a compilação dos graus de concordância, agrupando as respostas em categorias consolidadas: a soma de *concordo* e *concordo totalmente*, bem como de *discordo* e *discordo totalmente*. As respostas neutras (*não concordo nem discordo*) e a opção *não se aplica* foram mantidas em suas categorias originais, para preservar a integridade dos dados para análise.

Figura 14 – Níveis de concordância com modelos do SEC



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

A Figura 14 demonstra a predominância de modelos intermediários, em detrimento de abordagens operacionais. No que se refere ao departamento de treinamento apenas 28,3% dos participantes concordam que a organização ainda segue esse modelo tradicional. A maioria, representada por 61,3%, discorda, o que sugere que a empresa já transcendeu essa abordagem, e adota práticas mais modernas e alinhadas com as demandas contemporâneas. No contexto do *e-learning*, observa-se um alto índice de aceitação, com 67,9% dos respondentes concordando com sua implementação. No entanto, 17,9% discordam, o que indica possíveis disparidades na aplicação desse método em diferentes regiões da empresa.

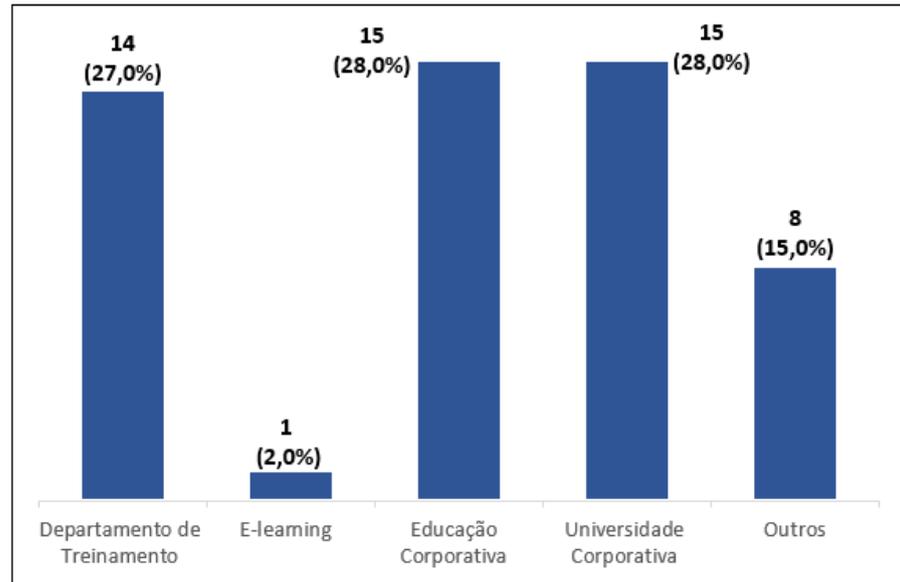
A educação corporativa destaca-se como o modelo mais consolidado, com 80,2% de concordância. A baixa taxa de discordância (11,3%) reforça a eficácia dessa abordagem, que se estabeleceu como um dos pilares centrais da estratégia educacional da empresa. Em relação à universidade corporativa, 47,2% dos respondentes concordam com sua presença, o que sugere uma adoção moderada. Contudo, 35,8% discordam, o que pode indicar que sua implementação ainda não atingiu plena maturidade ou não abrange toda a sua complexidade.

No caso da *stakeholder university*, 54,7% dos participantes concordam com sua aplicação, o que evidencia uma aceitação considerável desse modelo mais avançado. Por outro lado, 36,8% discordam, sinalizando que a iniciativa está em fase de desenvolvimento ou direcionada a públicos específicos.

Quanto à universidade corporativa em rede, 55,3% dos respondentes concordam com sua implementação, apontando para um nível significativo de adoção. No entanto, a presença de 23,7% de respostas neutras ou não aplicáveis, somada a 18,6% de discordância, sugere que a transição para um modelo mais descentralizado e interconectado ainda enfrenta desafios.

Por fim, a questão 13, que trata do nome oficial do SEC é representada pela figura 15.

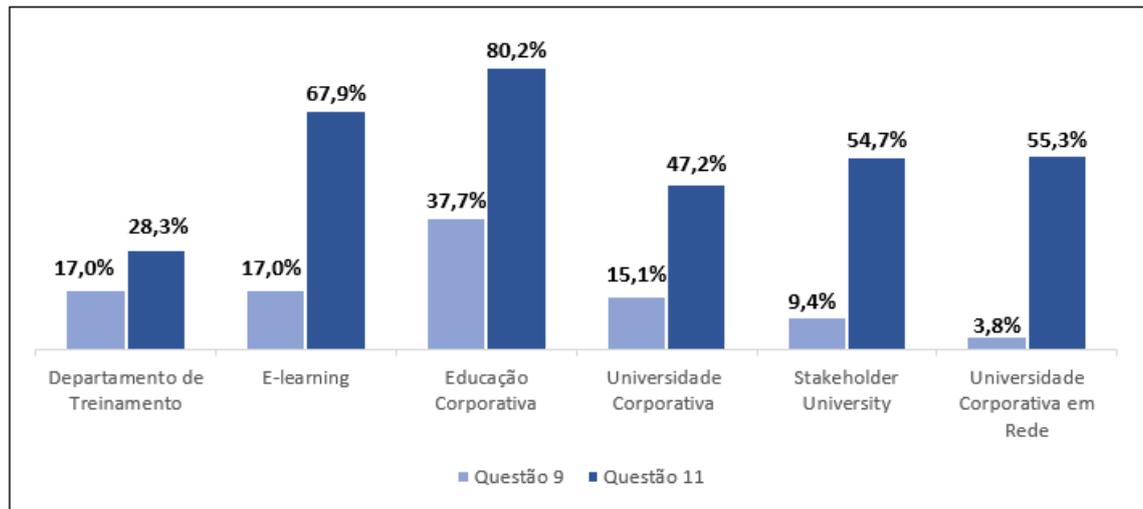
Figura 15 - Nomes oficiais do SEC nas empresas pesquisadas



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Esse resultado, demonstrado na Figura 15, alinhou-se às expectativas, uma vez que reflete a consolidação de terminologias já amplamente difundidas no Brasil, como educação corporativa e universidade corporativa, os termos mais utilizados, ambos mencionados por 28,0% dos respondentes, totalizando 56% das respostas. Adicionalmente, 27,0% dos participantes indicaram que a área é chamada de departamento de treinamento, o que reitera a permanência desse termo no contexto nacional. Apenas 2,0% declararam utilizar *e-learning* como nome oficial, enquanto 15,0% optaram por denominações próprias.

Após a exposição dos resultados individuais das questões 9, 10, 11 e 12, inicia-se agora a primeira análise comparativa, com foco na relação entre a estrutura do SEC (Pergunta 9) e as iniciativas educacionais (Pergunta 11), conforme apresentada pela Figura 16.

Figura 16 - Relação entre estrutura e iniciativas educacionais do SEC

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Ao analisar a correspondência entre a estrutura declarada do SEC e as iniciativas educacionais, conforme observado na Figura 16, a educação corporativa representa o modelo mais consolidado tanto em termos estruturais quanto de em práticas adotadas. Na Pergunta 9, 37,7% das empresas se identificam com essa configuração, enquanto 80,2% demonstram concordância com suas iniciativas. Essa elevada taxa de alinhamento sugere que as organizações que adotam essa abordagem estruturam e implementam efetivamente práticas educacionais coerentes com seus princípios.

Por outro lado, o departamento de treinamento, mencionado por 17,0% das empresas, apresenta um percentual inferior de concordância (28,3%) em relação às iniciativas educacionais. A discordância majoritária (61,3%) indica que muitas dessas organizações estão em processo de transição para modelos mais evoluídos, como o *e-learning* ou a própria educação corporativa.

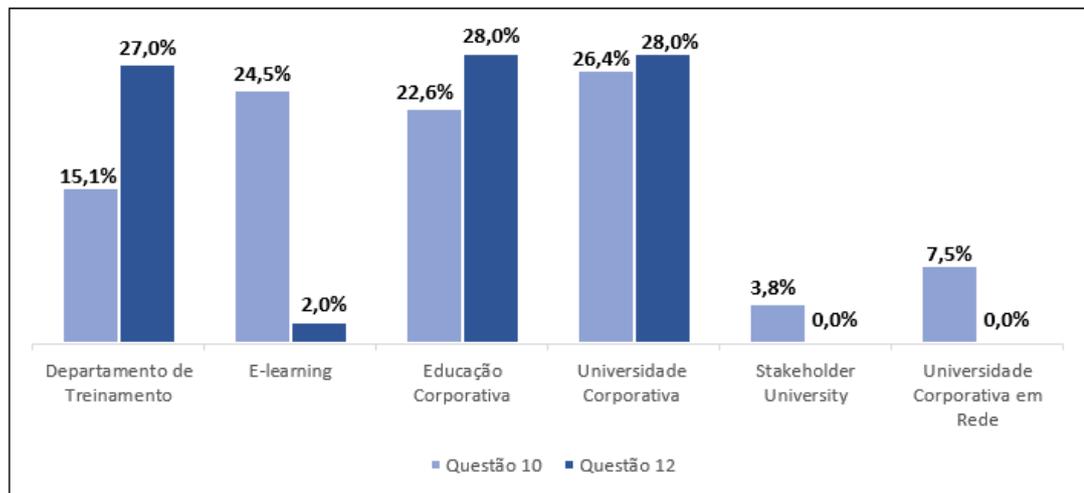
Embora o *e-learning*, não seja visto predominante como estrutura formal (17,0% na Pergunta 9), seu uso como prática educacional é expressivo e alcança 67,9% de concordância na Pergunta 11. Esse cenário revela que este estágio atua, na maioria dos casos, como uma ferramenta complementar integrada a outros modelos de aprendizado.

A universidade corporativa, identificada por 15,1% das empresas, apresenta um índice intermediário de concordância (47,2%) em relação às iniciativas educacionais. Esse dado sugere que, mesmo sem formalizar integralmente essa estrutura, diversas empresas já incorporam práticas características do modelo. Contudo, a taxa de discordância (35,8%) aponta desafios na implementação, especialmente no que se refere à integração e maturidade das ações educacionais.

Modelos mais avançados, como a *stakeholder university* e universidade corporativa em rede, ainda possuem adesão limitada como estrutura oficial (9,4% e 3,8%, respectivamente). No entanto, registram taxas de concordância de moderadas a altas (54,7% e 55,3%). Isso indica que, embora pouco formalizados, alguns desses elementos já são adotados em algumas empresas.

O próximo passo é explorar a relação entre os estágios de desenvolvimento do SEC (Pergunta 10) e a nomenclatura oficial adotada pelas empresas (Pergunta 12), conforme mostra a figura 17.

Figura 17 - Relação entre os estágios e nome oficial do SEC



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

A análise da correspondência entre os estágios do SEC e as nomenclaturas empregadas pelas empresas, conforme analisado na Figura 17, revela uma relação complexa, por fatores culturais, históricos e pelo grau de desenvolvimento organizacional.

O estágio de educação corporativa, identificado por 22,6% das empresas, apresenta forte alinhamento com a nomenclatura predominante, mencionada por 28,0% dos respondentes. De forma semelhante, o estágio universidade corporativa, adotado por 26,4% das organizações, também encontra respaldo na terminologia utilizada, citada por 28,0% dos participantes, o que reflete não apenas a popularidade da terminologia no Brasil, mas também a influência de sua difusão no mercado.

Por outro lado, observa-se uma discrepância significativa no estágio de departamento de treinamento, identificado por apenas 15,1% das empresas, mas ainda é mantido como denominação oficial por 27,0% das organizações. Essa permanência da nomenclatura está

relacionada a fatores culturais e históricos, uma vez que, por muitos anos, a capacitação profissional dentro das empresas esteve limitada a treinamentos técnicos e operacionais.

Outro ponto relevante é a baixa adoção do termo *e-learning* como designação oficial do SEC, mencionado por apenas 2,0% das empresas, apesar de 24,5% delas se identificarem com esse estágio.

Modelos mais inovadores, como a *stakeholder university* e a universidade corporativa em rede, identificados por 3,8% e 7,5% das empresas, respectivamente, ainda são pouco representados nas nomenclaturas oficiais.

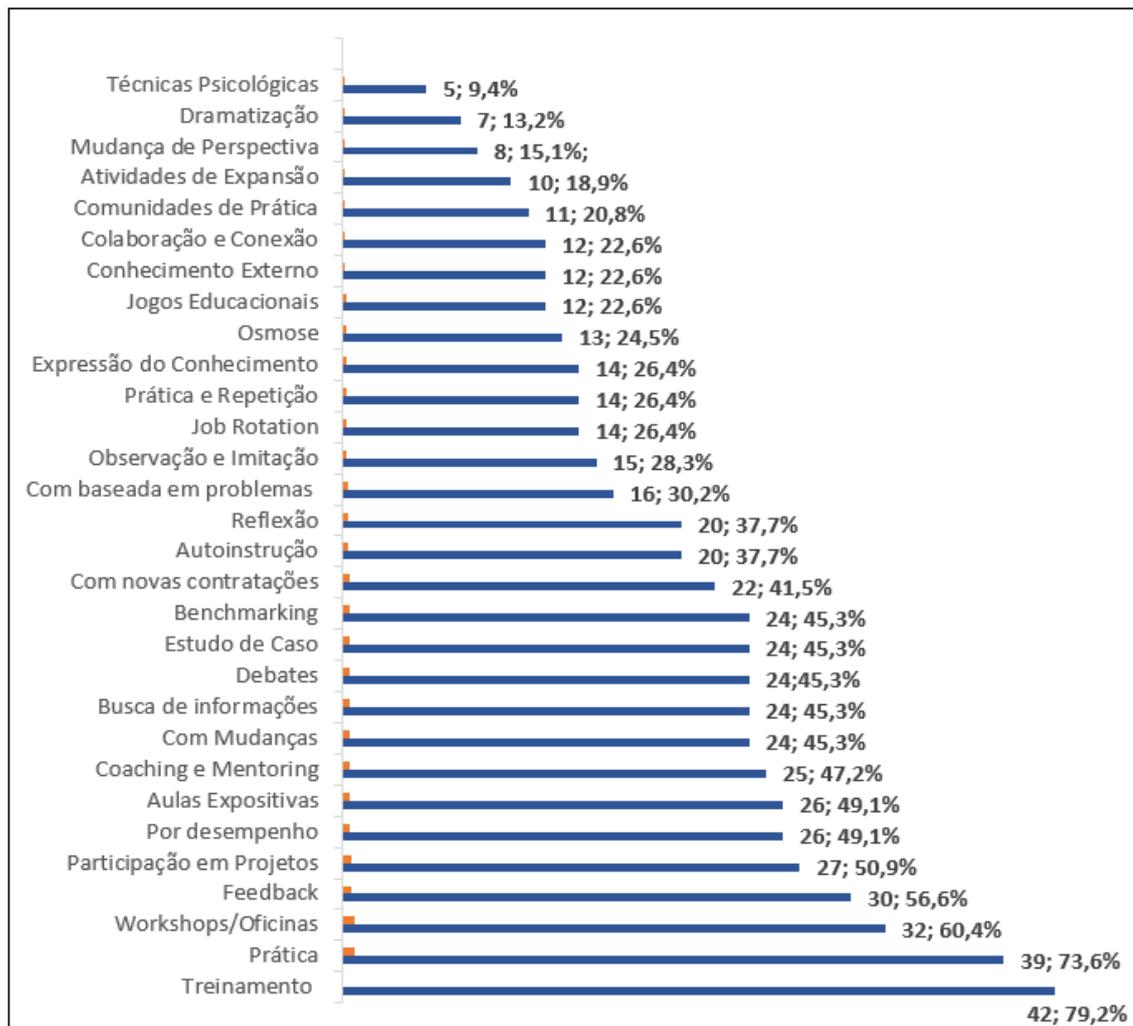
Em resumo, observa-se uma correlação entre a estrutura do SEC e as iniciativas educacionais implementadas, com um avanço gradual das organizações em direção a modelos mais sofisticados. Contudo, a transição para formatos avançados ainda enfrenta desafios, especialmente no que se refere à integração tecnológica e cultural. A educação corporativa e o *e-learning* se consolidam como abordagens amplamente disseminadas, enquanto modelos emergentes, como a *stakeholder university* e a universidade corporativa em rede, sinalizam tendências de inovação no desenvolvimento de pessoas.

A correspondência entre os estágios do SEC e as nomenclaturas formais não é linear, refletindo a influência de múltiplos fatores organizacionais. Enquanto algumas empresas atualizam suas denominações conforme evoluem seus modelos de aprendizagem, outras preservam termos tradicionais, mesmo após a adoção de práticas mais sofisticadas. Entretanto, a tendência aponta para uma progressiva adoção de nomenclaturas contemporâneas, como educação corporativa e universidade corporativa, que fortalecem a visão estratégica e integrada do aprendizado corporativo.

Com essa análise concluída, segue-se para a próxima seção, que abordará as estratégias de aprendizagem adotadas pelas empresas.

3.1.3 *Estratégias de Aprendizagem Organizacional*

Esta seção analisa as estratégias de aprendizagem organizacional adotadas pelas empresas participantes. O objetivo é compreender quais mecanismos e métodos são priorizados para a disseminação do conhecimento e o desenvolvimento de competências, além de avaliar o alinhamento dessas práticas com as tendências emergentes no campo da educação corporativa. A análise dos dados, ilustrada na Figura 18, revelou as estratégias de aprendizagem mais utilizadas.

Figura 18 - Estratégias de aprendizagem mais utilizadas

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

A Figura 18, destaca a predominância de abordagens tradicionais. O treinamento formal é a estratégia mais recorrente, adotada por 79,2% das empresas. Em seguida, a aprendizagem pela prática aparece com 73,6% de adesão. Workshops e oficinas são utilizados por 60,4% das organizações, o que reflete o interesse em práticas interativas e colaborativas. O *feedback*, essencial para o desenvolvimento contínuo, é adotado por 56,6% da amostra, enquanto a participação em projetos é uma ferramenta de aprendizagem em 50,9% dos casos.

Para uma compreensão mais detalhada, as estratégias foram categorizadas em quatro níveis, alinhados aos subprocessos de aprendizagem propostos por Crossan, Lane e White (1999), conforme apresentado no Quadro 1 da fundamentação teórica.

O nível Organizacional – Institucionalização, com média de 51,3% de utilização, destaca-se como o mais prevalente, com abordagens estruturadas e integradas às rotinas

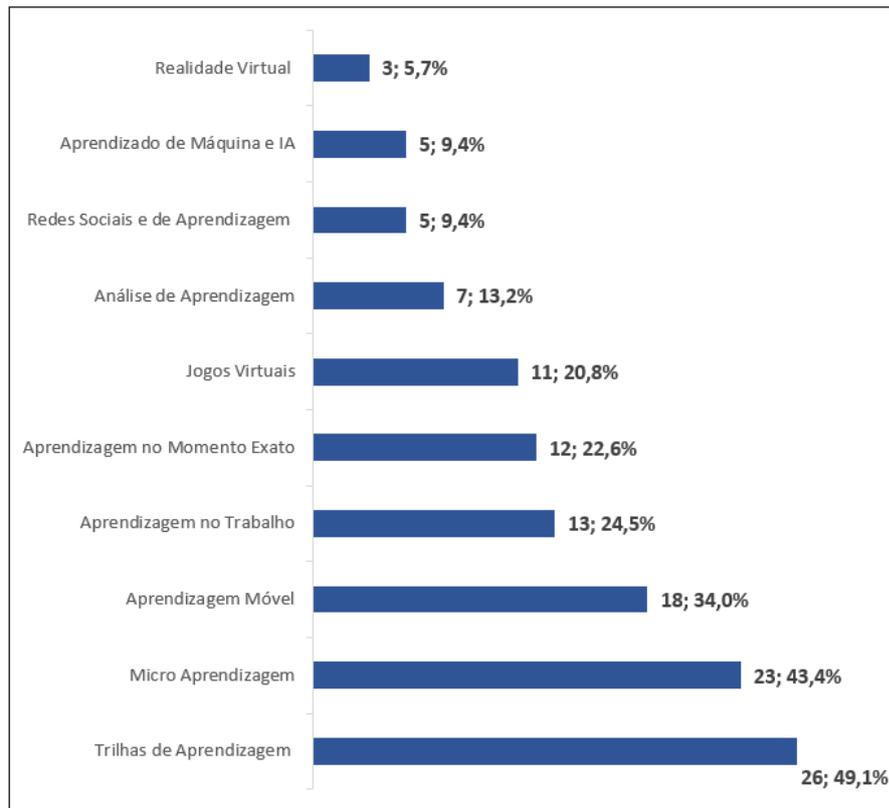
organizacionais. As práticas mais comuns incluem treinamentos formais (79,2%), aulas expositivas (49,1%), workshops/oficinas (60,4%), aprendizagem com base no desempenho (49,1%), coaching e mentoring (47,2%), jogos educacionais (22,6%). Essas estratégias estão profundamente enraizadas na cultura e nos processos corporativos.

No Nível de Grupo – Integração, com média de 38,3% de utilização, foca na aprendizagem por meio da interação e troca de experiências entre os colaboradores. As estratégias mais comuns incluem *feedback* (56,6%), debates (45,3%), participação em projetos (50,9%), expressão do conhecimento (26,4%), colaboração e conexão (22,6%), comunidades de prática (20,8%) e *benchmarking* (45,3%). O *feedback* e os debates surgem como práticas essenciais para fortalecer o compartilhamento de conhecimentos e a aprendizagem coletiva.

O nível individual/grupo - interpretação, com média de 36,7% de utilização, enfatiza a transformação de experiências individuais em conhecimento compartilhado. As estratégias mais comuns são aprender pela prática (73,6%), aprendizagem por novas contratações (41,5%), *job rotation* (26,4%), prática e repetição (26,4%), aprender com mudanças (45,3%), aprendizagem baseada em problemas (ABP) (30,2%), e dramatização (13,2%). A forte adesão à prática de aprender pela prática e participação em projetos reforça a valorização do aprendizado baseado na experiência real, enquanto práticas como ABP e dramatização, que estimulam reflexão e experimentação, ainda têm menor penetração.

Por fim, o nível individual - intuição, com média de 26,6% de utilização, caracteriza-se pelo aprendizado autônomo, mediado pela reflexão e da busca por *insights*. As principais práticas abrangem a busca ativa por informações (45,3%), autoinstrução (37,7%), reflexão (37,7%), observação e imitação (28,3%), osmose (24,5%), conhecimento externo (22,6%), atividades de expansão (18,9%), mudança de perspectiva (15,1%) e o uso de técnicas psicológicas (9,4%). A baixa adesão pode ser atribuída à falta de iniciativa dos indivíduos e à necessidade de maior autonomia e flexibilidade organizacional. Para ampliar sua relevância, as organizações devem promover uma cultura que incentive a autonomia, a experimentação e a reflexão individual, superando a rigidez estrutural e a passividade dos colaboradores.

A análise das tendências emergentes na educação corporativa, reflete as transformações impulsionadas pela aprendizagem digital e pelas novas demandas do mercado de trabalho. A Figura 19 sintetiza as principais práticas adotadas pelas empresas.

Figura 19: Tendências em educação corporativa

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Dentre as estratégias mais adotadas, conforme destacados na Figura 19, destacam-se as trilhas de aprendizagem personalizadas (49,1%) e o *microlearning* (43,4%) popularmente conhecido como pílulas de conhecimento. Esses resultados evidenciam uma tendência clara de adaptação às necessidades individuais dos colaboradores, ao atender à demanda por conteúdos ágeis, acessíveis e de aplicação imediata no ambiente de trabalho. Isso reflete a influência de tendências como a ascensão das universidades corporativas e a popularidade de formatos de vídeos curtos.

Um aspecto que merece atenção é a adoção do *mobile learning* (aprendizagem móvel), que alcança 34,0% da amostra, o que indica um avanço no uso de dispositivos digitais como suporte ao aprendizado. No entanto, sua adoção moderada pode ser atribuída a desafios estruturais, como falta de infraestrutura tecnológica adequada ou problemas de conectividade.

Práticas como a aprendizagem no trabalho (*on-the-job training*, 24,5%), e aprendizagem no momento exato (*just-in-time learning*, 22,6%) valorizam o aprendizado prático e aplicável de forma imediata, especialmente em ambientes dinâmicos.

Por outro lado, práticas mais disruptivas, como a análise de aprendizagem (*learning analytics*, 13,2%), inteligência artificial e aprendizado de máquina (*machine learning*, 9,4%), e

realidade virtual (5,7%), apresentam baixos índices de adoção, possivelmente devido a custos elevados, a necessidade de capacitação especializada ou resistência organizacional.

Ferramentas de engajamento, como os jogos virtuais (20,8%) e redes sociais de aprendizagem (9,4%), também enfrentam barreiras, como a ausência de uma cultura que promova o aprendizado colaborativo ou ao receio de impactar a produtividade, além dos desafios em integrá-las efetivamente às estratégias corporativas existentes.

De forma concisa, o estudo revela que, embora as empresas estejam adotando práticas inovadoras na aprendizagem organizacional, como trilhas personalizadas e *microlearning*, ainda há uma forte predominância de métodos tradicionais, como treinamento formal e aprendizagem pela prática. A baixa adoção de estratégias disruptivas, como inteligência artificial e realidade virtual, e a pouca ênfase em práticas que promovem autonomia e reflexão indicam oportunidades para diversificação e inovação. Para avançar, as organizações precisam superar desafios relacionados a custos, infraestrutura, capacitação e mudanças culturais, a fim de explorar plenamente o potencial das tendências emergentes e alinhar-se às demandas do mercado de trabalho contemporâneo.

No próximo tópico, serão apresentadas as contribuições, comentários e opiniões dos participantes, o que enriquece a análise com perspectivas práticas e *insights* sobre a implementação e eficácia dessas estratégias no contexto organizacional.

3.1.4 Contribuições, comentários e opiniões dos participantes

A quarta e última seção da pesquisa foi dedicada as contribuições, comentários e opiniões espontâneas dos respondentes, o que possibilita uma compreensão mais aprofundada das percepções subjetivas e das práticas emergentes nas organizações pesquisadas. Embora a pesquisa tenha contado com 53 respondentes, apenas 14 deles optaram por compartilhar comentários adicionais nesta seção voluntária, o que corresponde a 26,4% do total de participantes. Apesar do número limitado de respostas, os comentários ofereceram *insights* valiosos, que foram organizados em três grandes eixos de análise: desafios operacionais, integração da educação corporativa à estratégia organizacional e tendências emergentes em aprendizagem organizacional.

O primeiro eixo, Desafios Operacionais e Culturais, foi o mais mencionado pelos respondentes, com 6 contribuições, o que representa 42,9% das respostas. Nessa categoria, foram destacados os obstáculos recorrentes na implementação das práticas de EC,

especialmente no que diz respeito à adesão e à padronização de processos. Um dos respondentes, por exemplo, mencionou que:

[...] "Foi implantada uma estrutura na qual nem todos aderiram. Muitos não possuem interesse em cursos, treinamentos ou especializações. Estamos agora expandindo através de uma nova plataforma de treinamentos para os nossos fornecedores (Respondente 47).

Esse comentário ilustra a dificuldade enfrentada por algumas organizações em engajar os colaboradores em iniciativas de capacitação, mesmo quando há investimento em infraestrutura e plataformas de treinamento. A falta de interesse por parte dos funcionários pode ser atribuída a diversos fatores, como a falta de alinhamento entre os cursos oferecidos e as necessidades reais dos colaboradores, ou mesmo a ausência de uma cultura organizacional que valorize o aprendizado contínuo.

O segundo eixo, Integração da Educação Corporativa à Estratégia Organizacional, foi identificado em 4 contribuições (28,6%). Nessa categoria, os respondentes destacaram a importância de alinhar as práticas de educação corporativa aos objetivos estratégicos e à cultura organizacional. Um dos comentários que exemplifica essa visão foi:

[...] A estrutura de educação corporativa da nossa empresa é um pilar estratégico essencial, diretamente conectada aos objetivos do negócio e à cultura organizacional. Nosso modelo é altamente estruturado, garantindo que as soluções de capacitação sejam não apenas relevantes, mas também impulsionadoras do crescimento profissional e dos resultados corporativos (Respondente 29).

Esse tipo de resposta reforça a ideia de que a educação corporativa deve ser vista como uma ferramenta estratégica, capaz de contribuir não apenas para o desenvolvimento individual, mas também para o alcance de metas organizacionais mais amplas. A integração entre aprendizagem e estratégia é um fator crítico para o sucesso das iniciativas de capacitação nas empresas.

Por fim, o terceiro eixo, Tendências Emergentes em Aprendizagem Organizacional, foi identificado em 3 contribuições (21,4%). Nessa categoria, os respondentes apontaram para um movimento inicial, porém promissor, de inovação nas práticas de aprendizagem organizacional. Um dos comentários que ilustra essa tendência foi:

[...] Minha empresa atual está presente em todas as regiões globalmente. No Brasil temos por volta de 400 colaboradores. Foi contratada uma plataforma para que todos os colaboradores globalmente possam realizar cursos. Várias das respostas que dei na última pergunta sobre as estratégias são resultado das possibilidades que essa plataforma oferece. Ao mesmo tempo, usamos outra plataforma para concentrar cursos obrigatórios e internos, que são muitos por causa do mercado financeiro que atuamos, além das exigências de segurança da informação (Respondente 55).

Esse relato evidencia a crescente adoção de plataformas digitais para treinamentos e capacitações, especialmente em empresas de grande porte e com atuação global. A combinação

de treinamentos presenciais e online parece ser uma tendência em ascensão, permitindo maior flexibilidade e alcance nas iniciativas de aprendizagem. No entanto, também foi mencionada a necessidade de equilibrar essas novas tecnologias com as demandas por interações presenciais, que ainda são valorizadas por muitos colaboradores.

Resumidamente, os resultados dessa seção apontam para um cenário de amadurecimento na área de educação corporativa nas empresas paulistas. Por um lado, há desafios significativos relacionados à adesão dos colaboradores e à padronização de processos, que refletem obstáculos culturais e operacionais. Por outro lado, observa-se a potencialização da integração entre as práticas de aprendizagem e os objetivos estratégicos das organizações, além de uma tendência emergente em direção à inovação, com o uso crescente de plataformas digitais e a combinação de métodos presenciais e online.

Por fim, o objetivo deste capítulo de apresentação e análise de resultados, consistiu em organizar e expor os dados coletados, bem como estabelecer as bases para uma discussão mais profunda no próximo capítulo. Nele, os resultados serão contextualizados e interpretados à luz do referencial teórico, o que permite uma reflexão crítica sobre suas implicações e contribuições para o campo estudado.

CAPÍTULO 4 - DISCUSSÃO

Este capítulo tem como objetivo conduzir uma análise crítica e reflexiva dos resultados obtidos na pesquisa, apresentados anteriormente, à luz das teorias de educação corporativa e aprendizagem organizacional que fundamentaram este estudo. A discussão busca elucidar as implicações dos achados empíricos, ao destacar convergências e divergências com o referencial teórico, além de propor reflexões sobre os desafios e oportunidades identificados no contexto investigado.

Como previsto por Freire *et al.* (2019), ao afirmarem que a maioria das publicações sobre UC se baseia na experiência do setor privado, a análise dos dados não trouxe surpresa ao revelar que a maior parte das organizações participantes pertence a esse segmento, com atuação predominantemente nacional e internacional e de médio a grande porte. Esse perfil reflete a realidade econômica do estado de São Paulo, caracterizada por um ambiente empresarial altamente competitivo e orientado por resultados. Barreto (1995) reforça essa perspectiva ao destacar que a entrada de multinacionais no mercado brasileiro impôs às empresas nacionais a necessidade de se manterem competitivas, compelindo-as a repensar o desenvolvimento profissional como mecanismo essencial para a sustentabilidade e permanência no mercado. Nesse cenário globalizado, a obsolescência do conhecimento se acelera e exige das corporações uma constante atualização de suas estratégias de aprendizagem (Freire *et al.*, 2019).

A representatividade equilibrada dos respondentes, ao abranger desde analistas até diretores, proporcionou uma visão holística das práticas de EC. Eboli (2004) enfatiza que o envolvimento ativo das lideranças e dos gestores de recursos humanos é determinante para o sucesso do SEC. Nessa linha, Freire *et al.* (2019) argumentam que a construção de uma visão compartilhada entre líderes e colaboradores fortalece a cultura organizacional e fomenta valores como descentralização das decisões, empoderamento, participação, diálogo e compartilhamento. Esses princípios, segundo os autores, promovem maior comprometimento com a fluidez dos processos e a responsabilidade pelos resultados almejados.

O tempo de existência dos SECs nas empresas investigadas indica que muitas já consolidaram esse sistema. Além disso, a adoção recente por mais da metade das organizações sugere uma conscientização crescente sobre a importância da EC no desenvolvimento de competências complexas e diversificadas. Esse movimento está alinhado às observações de Meister (1999), que ressalta a relevância da EC na capacitação dos colaboradores para

capitalizar mudanças emergentes e promover uma cultura de aprendizagem contínua interligada às necessidades estratégicas do negócio.

A consolidação da educação corporativa como estágio de desenvolvimento nas empresas analisadas, corrobora com a afirmação de Freire *et al.* (2019) de que a EC é o estágio mais característico do cenário brasileiro, pois preserva as especificidades dos estágios anteriores, mas com alinhamento estratégico entre aprendizagem e negócios. Assim, a literatura sustenta a necessidade de vincular o desenvolvimento de competências aos objetivos estratégicos da organização (Freire *et al.*, 2019; Meister, 1999). A adoção desse modelo sugere que EC é vista não apenas como um mecanismo de qualificação, mas como um vetor de vantagem competitiva.

Outro aspecto relevante refere-se à relação entre os estágios do SEC e as terminologias adotadas, que nem sempre seguem a linearidade acadêmica, em que cada conceito estaria estritamente alinhado às características teóricas que o definem. Esse descompasso pode ser atribuído a escolhas estratégicas ou à influência de mercado, bem como à necessidade de demonstrar modernização frente a stakeholders internos e externos. Tal fenômeno foi destacado por Freire *et al.* (2019), os quais apontam que as instituições estruturam unidades voltadas ao desenvolvimento de seus colaboradores sob distintas denominações, como departamento de treinamento, educação corporativa ou universidade corporativa. Castro e Eboli (2013) ressaltam que, embora a terminologia universidade corporativa seja uma metáfora poderosa e remeta a uma imagem de ferramenta de gestão de alto nível, o termo não reflete necessariamente a realidade jurídica ou funcional de uma universidade. Essa apropriação discursiva pode dificultar a compreensão das reais dimensões e propósito do SEC. A persistência do departamento de treinamento em algumas organizações também sinaliza resistência cultural à mudança, explicada pela consequência histórica do treinamento técnico e operacional no Brasil (Eboli, 2004).

A baixa representatividade dos modelos mais avançados, como *stakeholder university* e educação corporativa em rede, sugere uma maturidade limitada na integração entre gestão do conhecimento, tecnologias digitais e redes colaborativas. Margherita e Secundo (2009) já haviam apontado que a implementação de uma *SU* é complexa, e mesmo grandes corporações enfrentam desafios na adoção de iniciativas de aprendizagem que transcendem o treinamento tradicional.

A ampla adoção de estratégias estruturadas e institucionalizadas indica a persistência de abordagens convencionais. Entretanto, nota-se um avanço nas práticas emergentes, como trilhas de aprendizagem personalizadas e *microlearning*, que sinalizam uma tendência de maior

personalização e flexibilização das práticas educacionais. Esse movimento está alinhado às demandas contemporâneas de aprendizagem no trabalho, que utilizam tecnologias avançadas para promover a colaboração global entre equipes, conforme discutido por Meister (1999). Contudo, práticas mais disruptivas, como o uso de inteligência artificial e análise de aprendizagem (*learning analytics*), ainda são pouco difundidas. Essa resistência à adoção de tecnologias inovadoras pode ser um reflexo da cultura organizacional e da falta de preparo das empresas para integrar essas ferramentas em seus processos de aprendizagem. Filatro *et al.* (2019) expõem que a inovação disruptiva provoca a substituição de soluções antigas por novas, redefinindo modos de pensar, tecnologias utilizadas e os atores envolvidos. A adoção dessas práticas requer, portanto, uma mudança cultural e estrutural que muitas organizações ainda não estão preparadas para enfrentar.

De acordo com os comentários dos respondentes, apesar da integração efetiva já conquistada entre as práticas educacionais e a estratégia organizacional, o desafio atual reside na adesão dos colaboradores, que demanda atenção e estratégias específicas para garantir a continuidade e o fortalecimento dessa conquista. Freire *et al.* (2019) apontam que a implementação do SEC enfrenta desafios significativos, especialmente devido a obstáculos culturais presentes nas organizações. Os autores destacam que muitas empresas têm dificuldades em esclarecer para seus colaboradores a função da UC e que a aprendizagem contínua demanda habilidades de autogestão do conhecimento a longo prazo. Filatro *et al.* (2019) enfatizam que, para superar essas barreiras, é essencial um sistema integrado de EC, pautado pela gestão de pessoas com base em competências, capaz de desenvolver habilidades críticas e promover um processo de aprendizagem ativo e permanente, vinculado aos valores e objetivos e metas da organização.

Em síntese, a educação corporativa nas empresas selecionadas com sede no estado de São Paulo encontra-se em um estágio de amadurecimento entre o estágio de EC e UC, caracterizado pela integração das iniciativas educacionais às estratégias organizacionais e pela adoção gradual de práticas inovadoras. No entanto, persistem desafios significativos, como a necessidade de consolidar práticas educacionais alinhadas ao discurso organizacional, a resistência à adoção de tecnologias disruptivas e a necessidade de maior engajamento dos colaboradores. As organizações que conseguirem superar essas limitações e consolidar um modelo de EC alinhado às demandas contemporâneas estarão melhor posicionadas para enfrentar os desafios de um mercado globalizado e em constante transformação.

Este capítulo discutiu os resultados da pesquisa à luz do referencial teórico, e destacou as implicações práticas e acadêmicas dos achados. A análise evidenciou a complexidade do

fenômeno da EC, caracterizado por avanços e desafios persistentes. A superação desses entraves requer uma abordagem estratégica e integrada, ao considerar as especificidades organizacionais e as exigências do mercado. No próximo capítulo, apresenta-se o produto desenvolvido a partir desta pesquisa, composto por diretrizes para avaliação da estrutura de educação corporativa. Esse material visa apoiar as organizações na identificação do estágio atual de sua EC e na definição de caminhos para seu aprimoramento.

CAPÍTULO 5 - PRODUTO

Este capítulo descreve o produto gerado pela pesquisa, que consiste em um diagnóstico detalhado sobre a gestão da educação corporativa das empresas selecionadas com sede no estado de São Paulo, além de explorar as principais estratégias de aprendizagem organizacional adotadas. O produto, apresentado no formato de relatório diagnóstico, sintetiza os resultados encontrados e consolida-se como uma contribuição prática e relevante para o campo da educação corporativa.

A estrutura do relatório está organizada em seções que abordam desde a conceitualização e fundamentação da educação corporativa, apresentação dos dados da pesquisa, e os desafios identificados, seguidos pelas conclusões e recomendações, conforme delineado no Quadro 13.

Quadro 13 – Itens para a construção do relatório diagnóstico

Itens	Descrição
Objetivo	Fornece um diagnóstico detalhado sobre a estrutura da educação corporativa nas empresas selecionadas com sede no estado de São Paulo.
Formato	Relatório diagnóstico.
Público-alvo	Profissionais da área de desenvolvimento, com foco em educação corporativa, e todos os interessados em explorar práticas inovadoras e estratégicas para o desenvolvimento organizacional.
Apresentação	Fundamenta a importância de compreender a EC como ferramenta estratégica para o desenvolvimento organizacional.
Introdução	Apresenta a EC como um processo contínuo de aprendizagem e desenvolvimento de talentos alinhado às necessidades empresariais.
Metodologia de Estudo	Delimita o escopo da pesquisa e garante a confiabilidade dos dados coletados e sua relevância para a análise.
Panorama Atual: Organizações e Respondentes	Aponta a distribuição setorial da EC, ao evidenciar sua prevalência no setor privado e sua adoção recente em diversas empresas.
Panorama Atual: Estrutura da Educação Corporativa	Demonstra a evolução estrutural da EC e destaca desafios na consolidação de modelos estratégicos e alinhados ao negócio.
Panorama Atual: Aprendizagem Organizacional	Indica o predomínio de métodos tradicionais de aprendizagem, além de ressaltar a necessidade de inovação e adoção de tecnologias emergentes.
Desafios Identificados	Revela os principais obstáculos à consolidação da EC, ao enfatizar a participação dos profissionais, questões culturais, estruturais, tecnológicas e a complexidade do ambiente organizacional.
Conclusões e Acesso integral à pesquisa	Sintetiza a análise dos dados e indica o local de acesso para a leitura integral da pesquisa.

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme o Quadro 13, as informações consolidadas no relatório diagnóstico fornecem uma base sólida para a reflexão sobre as práticas atuais e as possibilidades de aprimoramento na gestão da educação corporativa. A análise realizada contribui de maneira significativa para a compreensão do estado atual dessa área nas organizações, além de oferecer subsídios para futuras melhorias e adaptações, alinhadas às necessidades do contexto investigado. O arquivo completo do produto encontra-se no Apêndice B e pode ser consultado na íntegra para um exame mais detalhado dos dados e conclusões apresentados. No próximo capítulo, serão discutidas as Considerações Finais deste estudo, com destaque para as principais conclusões da pesquisa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as considerações finais do estudo e sintetiza as principais descobertas e reflexões sobre a educação corporativa nas empresas selecionadas com sede no estado de São Paulo. Com base nos objetivos delineados, buscou-se compreender a evolução do SEC, avaliar o alinhamento de sua estrutura com os estágios evolutivos propostos pela literatura acadêmica e identificar as estratégias de aprendizagem mais adotadas. Ademais, são discutidas as contribuições da pesquisa para a academia e o meio corporativo, bem como suas limitações e sugestões para investigações futuras.

As análises realizadas ao longo deste trabalho possibilitaram responder à questão de pesquisa: como está organizada a Educação Corporativa nas empresas selecionadas com sede no Estado de São Paulo? Os achados indicam que, embora haja um movimento em direção a modelos mais estratégicos, como a universidade corporativa, a maioria das organizações permanece no estágio de educação corporativa. Esse modelo reflete uma evolução em relação aos estágios mais operacionais, como o departamento de treinamento e o *e-learning*, que ainda persistem em algumas organizações. No entanto, modelos mais avançados, como a *stakeholder university* e a universidade corporativa em rede, apresentam adoção incipiente, o que sugere a necessidade de investimentos em tecnologia, cultura colaborativa e parcerias estratégicas para promover uma gestão do conhecimento mais integrada e inovadora.

O objetivo geral deste estudo consistiu em diagnosticar como está estruturada a educação corporativa nas empresas selecionadas com sede no estado de São Paulo, com propósito plenamente alcançado. Os dados coletados evidenciam que a educação corporativa constitui o modelo mais consolidado, seguido do *e-learning* que proporciona as ferramentas tecnológicas necessárias para a implementação dessas iniciativas de forma eficiente e escalável. Esses dois estágios, em conjunto, atendem às exigências contemporâneas de aprendizagem contínua, flexibilidade e capacidade de adaptação às transformações do mercado.

Os objetivos específicos também foram atendidos. O primeiro consistia em estabelecer, por meio de uma revisão teórica, a gestão da EC. Este aspecto foi abordado no capítulo inicial, o qual contextualizou a evolução histórica e conceitual, desde suas origens até os modelos contemporâneos, destacando sua natureza sistêmica e estruturada. Foram discutidos princípios fundamentais, como alinhamento estratégico, foco em competências, aprendizagem organizacional contínua, uso de tecnologia, abordagem holística e gestão do conhecimento.

O segundo objetivo visava apresentar os estágios evolutivos do SEC, desde as iniciativas de T&D até a UCR. Esse propósito foi atingido por meio da fundamentação teórica, que permitiu compreender as diferentes fases do desenvolvimento da EC e suas implicações para as organizações.

O terceiro objetivo, considerado o mais desafiador, visava analisar se a estrutura da EC nas empresas selecionadas com sede no estado de São Paulo está alinhada aos estágios evolutivos propostos pela literatura acadêmica. Os resultados indicam que, na prática, esse alinhamento não ocorre plenamente, uma vez que as ações implementadas não correspondem exatamente às fases teóricas estabelecidas. Entretanto, percebe-se um processo gradual de adaptação, ainda que não consolidado. A adoção de terminologias avançadas, sem a correspondente transformação organizacional ou a manutenção de nomenclaturas tradicionais sem refletir a evolução das práticas educacionais, evidencia um descompasso. A complexidade do ambiente empresarial contemporâneo, caracterizado por constantes mudanças, dificulta a aplicação estrita das características e conceitos preconizados para cada estágio, o que resulta em um cenário de adaptação que, embora distante dos modelos teóricos, reflete a realidade das empresas.

O quarto objetivo buscava identificar as estratégias de aprendizagem mais utilizadas nas empresas selecionadas com sede no estado de São Paulo e constatou-se a predominância de abordagens tradicionais, como treinamentos formais e aprendizagem baseada na prática. Contudo, há um movimento gradual de inovação, com adoção crescente de estratégias mais dinâmicas, como trilhas de aprendizagem personalizadas e *microlearning*.

As contribuições deste estudo são relevantes tanto para acadêmicos quanto para profissionais da área de desenvolvimento organizacional, ao fornecer um diagnóstico detalhado sobre a EC nas empresas selecionadas com sede no estado de São Paulo. Além disso, o estudo gerou diretrizes que podem apoiar as empresas na avaliação e no aprimoramento de suas estruturas e práticas educacionais.

Como limitação, destaca-se a representatividade reduzida de setores como o público, cooperativas e o terceiro setor. Para pesquisas futuras, recomenda-se ampliar a investigação para incluir esses segmentos, o que enriquecerá os resultados e proporcionará uma visão mais abrangente das abordagens adotadas em diferentes contextos organizacionais.

Diante das transformações no mundo do trabalho, a EC tende a desempenhar um papel ainda mais estratégico no desenvolvimento das organizações. As empresas que conseguirem superar desafios e estruturar modelos integrados e inovadores estarão melhor preparadas para enfrentar as demandas de um mercado em constante evolução.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. Zerbini, T. Souza, D. B. L. Panorama das pesquisas em Educação à distância no Brasil. *Estudos de Psicologia (UFRN)*, v. 15, n. 3, p. 291-298, 2010. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1413-294X2010000300009>>. Acesso em 23 set. 2024.
- ALPERSTEDT, C. **Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição.** *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, n. 3, p. 149-165, set./dez. 2001. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rac/a/DMtsDSy4gwPXxnV344nJr7L/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 5 set. 2024
- ALVARENGA NETO, R. D. C. **Gestão do conhecimento em organizações:** Proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.
- BARRETO, Yara - Como Treinar sua Equipe - Rio de Janeiro: Qualitymark ed. 1995.
- BELL, B.; TANNENBAUM, S.; FORD, J.; NOE, R.; KRAIGER, K. **100 years of training and development research:** What we know and where we should go. *The Journal of applied psychology*, v. 102, n. 3, p. 305, 2017.
- BENNETT, T. **High Innovativeness of SMEs and the Configuration of Learning-by-Doing, Learning-by-Using, Learning-by-Interacting, and Learning-by-Science:** a Regional Comparison Applying Fuzzy Qualitative Comparative Analysis. *J Knowl Econ* **13**, 1666–1691 (2022). Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s13132-021-00774-1>>. Acesso em: 17 set. 2024
- BRANCO, A.R. **O Perfil das Universidades Corporativas no Brasil.** São Paulo: RAM – Revista de Administração Mackenzie. v.7, n.4, p.99-120. 2006. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ram/a/hJqNvxppqgQgwFRPs9LwHDZb/>>. Acesso em: 5 set. 2024
- CARVALHO, Fábio Câmara Araújo de. **Gestão do conhecimento.** São Paulo: Pearson, 2012.
- CASTRO, C. de M.; EBOLI, M. **Universidade corporativa: gênese e questões críticas rumo à maturidade.** *RAE-Revista de Administração de Empresas, [S. l.]*, v. 53, n. 4, p. 408–414, 2013. Disponível em: <<https://hml-bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/30029>>. Acesso em: 5 set. 2024
- CHAUI, M. **Introdução da história da filosofia: dos pré-socráticos a Aristóteles.** São Paulo: Companhia das letras, 2002.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativos, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CROSSAN, M.; LANE, H.; WHITE, R. **An organizational learning framework:** from intuition to institution. *The Academy of Management Review*, Nova York, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202135>. Acesso em 23 set. 2024.

CAMPBELL, IP. **Personnel Training and Development**. Annual Review of Psychology, 1, 1971, p.565

DIBELLA, Anthony J. **Organizational learning and knowledge: toward an integrative framework**. In: Mark Easterby-Smith e Marjorie A. Lyles (Eds.). Handbook of organizational learning and knowledge management. Oxford: Blackwell Publishing, p. 183-198, 2011.

DRUCKER, Peter F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

DRUCKER, Peter F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. Pioneira. 1999.

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

EBOLI, M. **Universidade corporativa: Ameaça ou Oportunidade para as escolas tradicionais de Administração?** RAUSP Management Journal, V.34, n.4, p. 56-64, 1999.

EBOLI, M. **Educação corporativa no cenário pós-pandemia**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2023.

EBOLI, Marisa; FISHER, André Luiz; MORAES, Fábio Cássio Costa; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de (Organizadores). **Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo, Atlas, 2010.

EASTERBY-SMITH, M; LYLES, M. **Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. UK: Wiley & Sons, 2011.

ESTEVES, L. P.; MEIRIÑO, M. J. **A educação corporativa e a gestão do conhecimento**. Anais... XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2015. Disponível em: <https://cneg.org/anais/artigo.php?e=CNEG2015MBA&c=T_15_042M>. Acesso em: 27 ago. 2024.

FILATRO, A. **DI 4.0: Inovação em educação corporativa**. São Paulo, Saraiva, 2019.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **Aprendizagem e gestão do conhecimento**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord). As pessoas nas organizações. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 2015

FREIRE, Patrícia de Sá; SILVA, Talita Caetano; BRESOLIN, Graziela Grandó. **Universidade corporativa em rede: diretrizes iniciais do modelo**. Curitiba – Pr: CRV, 2019.

FREIRE, P.S., Dandolini, G., Souza, J.A. de, & Silva, S.M. da. (2016). **Processo de implantação da Universidade Corporativa em Rede (UCR)**. Revista Espacios. v.37, n.23. Disponível em: <<https://www.revistaespacios.com/a16v37n23/163723e2.html>>. Acesso em: 04 set. 2024.

GARVIN, D. Building a learning organization. Harvard Business Review, Boston, p. 78-91, Jul./Aug. 1993.

GOLDSTEIN, I. L. **Training in work organizations**. Annual Review of Psychology, v. 31, n. 1, p. 229-272, 1980.

GILES, T.R. **A filosofia e as ciências exatas ou naturais**. São Paulo, EPU, 1995.

FILHO, A.I., GUIMARÃES, T.A. (2010). **Conhecimento, aprendizagem e inovação em organizações**: uma proposta de articulação conceitual. RAI - Revista de Administração e Inovação. v.7, n.2, abr-jun, 2010, pp 127-149 Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil. Disponível em: <(PDF) CONHECIMENTO, APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES: UMA PROPOSTA DE ARTICULAÇÃO CONCEITUAL - DOI:10.5585/RAI.2010502>. Acesso em: 04 set. 2024.

MARGHERITA, A.; SECUNDO, G. **The emergence of the stakeholder university**. In: ROMANO, A. (Ed.). Open business innovation leadership: the emergence of the stakeholder university. London: Palgrave Macmillan, 2009.

MAZZON, J.A. Using the methodological association matrix in marketing studies. In: **Revista Brasileira de Marketing**, v.17, n 5, p. 747-770, 2018.

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

MENINO, Sérgio E. **Educação Profissional e Tecnológica na Sociedade do Conhecimento**. São Paulo: Centro Paula Souza, 2014.

MOSCARDINI, T.N.; KLEIN, A. Educação Corporativa e Desenvolvimento de Lideranças em Empresas Multisite. In: **Revista de Administração Contemporânea**, v.19, n 1, p. 84-109, fev. 2015.

MUNDIM, Ana Paula Freitas. **Desenvolvimento de produtos e educação corporativa**. 1. Ed. São Paulo: Editora Atlas. 2002.

NOGUEIRA, R. A.; ODELIUS, C. C. **Aprendizagem: evolução no contexto das teorias organizacionais**. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, [S. l.], v. 5, n. 1, p. 3–18, 2014. Disponível em: <<https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/17286>>. Acesso em: 27 ago. 2024.

NONAKA, I ; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Artmed, 2008.

NONAKA, I ; TAKEUCHI, H. **The Knowledge-creating company**. New York: Oxford University Press, 1995.

PEREZ, D. **Modalidades de educação e trabalho do professor: do contexto histórico da educação formal aos saberes e práticas contemporâneas da educação não formal**. Revista Contemporânea de Educação, v. 8, n. 16, p.374-397, ago./dez. 2013. Disponível em:

<<https://repositorio.unesp.br/server/api/core/bitstreams/2e9e7336-9166-4bb0-855f-ac09475db487/content>>. Acesso em: 01 set.2024.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Rio Grande do Sul: Rege, 2010.

RAMAL, Andrea (Organização). **Educação corporativa: fundamentos e gestão**. São Paulo: LTC, 2012.

ROMANI-DIAS, M; PEREIRA FILHO, J.L. **Como trazer maior efetividade para a educação corporativa?** GVExecutivo, v.22, n.3, p.36-40, 2023. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/88617/84676>>. Acesso em: 24 set.2024.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: a arte e prática da organização que aprende*. Rio de Janeiro: Beste Seller, 2018.

SILVA, G. A. **Educação Corporativa na era da transformação digital**. 2021. 120p. Dissertação (Mestrado em Gestão para competitividade) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2021.

SILVA, T. C.; FREIRE, P. D. S. **Universidade corporativa em rede: Diretrizes que devem ser gerenciadas para a implantação do modelo**. Revista Espacios, v. 38, n. 10, p. 13, 2017. Disponível em: < <https://www.revistaespacios.com/a17v38n10/a17v38n10p13.pdf>>. Acesso em: 24 set. 2024.

STEWART, T. *Capital intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STONE, D. L.; DEADRICK, D. L. et al. The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review* 25. p. 216 231. 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002>. Acesso em: 20 set. 20204.

VERA, Dusya; CROSSAN, Mary. **Organizational learning and knowledge: toward an integrative framework**. In: Mark Easterby-Smith e Marjorie A. Lyles (Eds.). *Handbook of organizational learning and knowledge management*. Oxford: Blackwell Publishing, p. 122-141, 2011.

APÊNDICES

Apêndice A - Formulário do questionário

Pesquisa e Análise das Estruturas e Práticas de Educação Corporativa no Estado de São Paulo

Olá Participante!

Convidamos você a participar de uma pesquisa acadêmica, com objetivo de compreender as estruturas e práticas de educação corporativa nas empresas do estado de São Paulo. A sua participação é essencial para o sucesso deste estudo.

Informação importante para o preenchimento:

1. As questões devem ser respondidas por profissionais da área de Educação Corporativa;
2. Responda as questões de acordo com a sua percepção sobre a realidade atual da sua organização;
3. Qualquer dúvida, pode entrar em contato com a pesquisadora responsável através do e-mail: ana.dutra@cpspos.sp.gov.br; ou linkedIn: <https://www.linkedin.com/in/ana-paula-dutra-mestranda/>.

Agradecemos sua colaboração e garantimos que todas as informações serão tratadas de forma confidencial e exclusivamente para fins acadêmicos.

1

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado a participar da pesquisa: Pesquisa e Análise das estruturas e práticas de educação corporativa no estado de São Paulo e sua seleção foi pelo fato de atuar diretamente com educação corporativa e sua empresa estar localizada no estado de São Paulo, além de ter conhecimento, experiência e prática com a área pesquisada. Sua contribuição muito engrandecerá nosso trabalho pois participando desta pesquisa você nos trará uma visão específica pautada na sua experiência sobre o assunto.

Esclarecemos, contudo, que sua participação não é obrigatória. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição proponente.

O objetivo deste estudo é diagnosticar como está estruturada a educação corporativa nas empresas do estado de São Paulo.

As informações obtidas, por meio desta pesquisa, serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. Os dados serão divulgados de forma a não possibilitar sua identificação protegendo e assegurando sua privacidade. Esclarecemos, ainda, que os Termos assinados pelos participantes serão mantidos em confiabilidade estrita, juntos em um único arquivo, físico ou digital, sob a guarda e responsabilidade deste pesquisador, por um período mínimo de 05 anos.

A qualquer momento você poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, ou mesmo desistir da pesquisa. A Dissertação, com os resultados da pesquisa, ficará disponibilizada no site do Programa de Mestrado.*

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado a participar da pesquisa: Pesquisa e Análise das estruturas e práticas de educação corporativa no estado de São Paulo e sua seleção foi pelo fato de atuar diretamente com educação corporativa e sua empresa estar localizada no estado de São Paulo, além de ter conhecimento, experiência e prática com a área pesquisada.

Sua contribuição muito engrandecerá nosso trabalho pois participando desta pesquisa você nos trará uma visão específica pautada na sua experiência sobre o assunto.

Esclarecemos, contudo, que sua participação não é obrigatória. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição proponente.

O objetivo deste estudo é diagnosticar como está estruturada a educação corporativa nas empresas do estado de São Paulo.

As informações obtidas, por meio desta pesquisa, serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. Os dados serão divulgados de forma a não possibilitar sua identificação protegendo e assegurando sua privacidade. Esclarecemos, ainda, que os Termos assinados pelos participantes serão mantidos em confiabilidade estrita, juntos em um único arquivo, físico ou digital, sob a guarda e responsabilidade deste pesquisador, por um período mínimo de 05 anos.

A qualquer momento você poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, ou mesmo desistir da pesquisa. A Dissertação, com os resultados da pesquisa, ficará disponibilizada no site do Programa de Mestrado.

Orientador(a): Prof. (a). Dr. (a) Celso Langhi
e-mail: celso.langhi@cpspos.sp.gov.br

Pesquisadora: Ana Paula Dutra
e-mail: ana.dutra@cpspos.sp.gov.br

- Declaro que entendi os objetivos de minha participação na pesquisa e **concordo** em participar. Registro também que concordo com o tratamento de meus dados pessoais para finalidade específica desta pesquisa, em conformidade com a Lei nº 13.709 - Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD).
- Declaro que **não concordo** em participar.

Sobre a Sua Organização

2

Em qual empresa você trabalha atualmente? (Informação utilizada apenas para fins de análise da pesquisa).

Insira sua resposta

3

Qual sua posição atual no Sistema de Educação Corporativa na hierarquia da empresa?

- Analista
- Coordenador
- Supervisor
- Gerente
- Superintendente
- Diretor
- Presidente
- Outra

4

Há quanto tempo existe o Sistema de Educação Corporativa na sua empresa? *

- Menos de 1 ano
- De 1 ano a 2 anos
- De 2 a 5 anos
- De 5 a 10 anos
- Acima de 10 anos
- Não sei
- Outra

5

Qual o tipo da sua organização? *

- Privada
- Pública
- Terceiro Setor
- Cooperativa
- Não sei
- Outra

6

Em qual setor sua organização atua? *

- Agronegócio
- Alimentos e bebidas
- Bancos e serviços financeiros
- Comércio
- Educação
- Energia
- Engenharia e construção
- Farmacêuticas, químicas e petroquímicas
- Indústrias diversas
- Mineração, metalurgia e siderurgia
- Não sei
- Outra

7

Qual a região de atuação da sua organização? *

- Internacional
- Nacional
- Estado de São Paulo
- Cidade de São Paulo
- Cidade do Interior de São Paulo
- Outra

8

Qual é o número aproximado de colaboradores na sua organização? *

- Até 100
- De 101 a 300
- De 301 a 500
- De 501 até 1.000
- De 1.001 a 5.000
- De 5.001 a 10.000
- Acima de 10.000
- Não sei

Estrutura de Educação Corporativa

9

Qual das descrições abaixo melhor representa a estrutura do Sistema de Educação Corporativa da sua empresa? As opções estão em ordem crescente de desenvolvimento, sendo que cada nível abrange as características do anterior. Escolha a que mais representa o estágio atual da sua organização. *

- Focado em tarefas específicas e cursos voltados só para os colaboradores internos. É principalmente operacional, com foco em habilidades técnicas.
- São oferecidos cursos à distância, permitindo que os colaboradores aprendam de onde estiverem e em horários flexíveis.
- Os cursos estão alinhados às estratégias da empresa, ajudando na gestão das competências.
- Oferece um amplo leque de programas de desenvolvimento, tanto para colaboradores quanto para parceiros externos. Cria uma cultura de aprendizado contínuo e de longo prazo.
- Alcança também parceiros e fornecedores da empresa, promovendo uma rede colaborativa de aprendizado e há parceria com instituições acadêmicas para cursos de graduação ou pós graduação.
- É um ambiente de aprendizado avançado que utiliza tecnologias modernas, com gestão do conhecimento e memória organizacional. Promove redes de colaboração entre parceiros, clientes e comunidade de forma fluída.
- Não sei

As iniciativas educacionais incluem parceiros externos, como fornecedores ou clientes.	<input type="radio"/>						
Os programas educacionais promovem uma cultura institucionalizada de aprendizagem contínua.	<input type="radio"/>						
A empresa mantém parcerias com universidades ou instituições acadêmicas para ampliar suas iniciativas educacionais.	<input type="radio"/>						
Os programas educacionais abrangem a comunidade, clientes, fornecedores e outros parceiros externos.	<input type="radio"/>						
A empresa utiliza tecnologias avançadas de gestão do conhecimento para facilitar a colaboração e o desenvolvimento estratégico.	<input type="radio"/>						
As ações educacionais promovem uma rede colaborativa de aprendizagem que conecta e permite interações dinâmicas entre diferentes grupos, como funcionários, parceiros, clientes ou comunidades.	<input type="radio"/>						

12

Qual é o nome oficial do Sistema de Educação Corporativa da sua empresa? *

- Departamento de Treinamento
- E-learning
- Educação Corporativa
- Universidade Corporativa
- Stakeholders University
- Universidade Corporativa em Rede
- Outra

Estratégias de Aprendizagem na Organização

13

Quais dessas estratégias de aprendizagem a sua empresa usa para ajudar os colaboradores a aprender? (Marque todas que se aplicam) *

- Aprender pela Prática: Os colaboradores recebem feedback e melhoram enquanto trabalham.
- Aprender com Mudanças: Aprendizado ocorre através de mudanças e inovações nos projetos.
- Aprender com o Desempenho: Usa os resultados do desempenho para aprender com os acertos e erros.
- Aprender com Treinamento: Treinamentos formais para desenvolver habilidades dos colaboradores.
- Aprender com Novas Contratações: Contrata profissionais já experientes para trazer novos conhecimentos.
- Aprender Buscando Informações: Busca ativa de informações novas para aplicar no trabalho.
- Autoinstrução: O colaborador define seu próprio ritmo e metas de aprendizado.
- Aulas Expositivas: O instrutor apresenta o conteúdo diretamente aos colaboradores.
- Debates: Discussão facilitada para compartilhar ideias e reflexões.
- Aprendizagem Baseada em Problemas (ABP): Resolução de problemas práticos do trabalho.
- Estudo de Caso: Análise de situações reais para encontrar soluções.
- Dramatização: Simulação de situações para refletir sobre processos internos.
- Workshops/Oficinas: Atividades práticas que resultam em produtos ou conclusões concretas.
- Benchmarking: Compara práticas internas com as melhores do mercado para melhoria contínua.
- Job Rotation: Troca de função para desenvolver novas competências.
- Participação em Projetos: Trabalho em projetos para aplicar o aprendizado.
- Jogos Educacionais: Utiliza jogos para ensinar de forma divertida e interativa.
- Comunidades de Prática: Grupos com interesses em comum para aprender e compartilhar conhecimento.
- Coaching e Mentoring: Orientação personalizada para o crescimento profissional.
- Prática e Repetição: Aprendizado por meio de prática e repetição.
- Reflexão: Autoavaliação para aprender com erros.
- Observação e Imitação: Aprendizado por meio da observação de colegas.
- Feedback: Ajustes com base em retorno sobre as atividades realizadas.
- Conhecimento Externo: Aprender com experiências fora do trabalho.

- Atividades de Expansão: Experiências diferentes para ampliar conhecimentos.
- Mudança de Perspectiva: Aprender ao assumir diferentes papéis ou trabalhar com outras equipes.
- Osmose: Aprender de forma espontânea ao conviver com profissionais experientes.
- Técnicas Psicológicas: Uso de modelos mentais e outras técnicas para fortalecer o aprendizado.
- Expressão do Conhecimento: Compartilhar conhecimento com os colegas para consolidar o aprendizado.
- Colaboração e Conexão: Aprender ao compartilhar ideias e experiências com outros.
- Mobile Learning (m-Learning – Aprendizagem Móvel): Acessa conteúdos educacionais em dispositivos móveis, como smartphones e tablets, possibilitando o aprendizado em qualquer lugar e a qualquer momento.
- Redes Sociais e de Aprendizagem - Há comunidades de aprendizado, conectando colaboradores e impulsionando inovação e desempenho organizacional.
- Trilhas de Aprendizagem Personalizadas e Adaptativas: Ajusta conteúdos e estratégias de ensino conforme o desempenho e as preferências de cada colaborador.
- Microlearning (Micro Aprendizagem): Oferece conteúdos curtos e focados (como "pílulas de conhecimento") para consumo rápido, especialmente por meio de dispositivos móveis.
- Just-in-Time Learning (Aprendizagem no Momento Exato): Fornece conteúdos práticos e específicos no momento em que o colaborador precisa, geralmente para resolver problemas imediatos no trabalho.
- Work-Based Learning (On-the-Job Training – Aprendizagem no Trabalho): incentiva o aprendizado prático e o desenvolvimento de habilidades durante as atividades profissionais.
- Learning Analytics (Análise de Aprendizagem): Coleta e analisa dados sobre o comportamento e desempenho dos colaboradores, com o objetivo de aprimorar o processo de aprendizagem.
- Machine Learning (Aprendizado de Máquina) e Inteligência Artificial (IA): Recomenda conteúdos, ajusta trilhas de aprendizado e identifica padrões de desempenho, oferecendo uma experiência de aprendizagem adaptada.
- Virtual Gamification (Jogos Virtuais): Incorpora elementos de jogos, como pontuações e recompensas, para tornar o aprendizado mais envolvente e motivador.
- Realidade Virtual (VR) ou Realidade Aumentada (AR): Cria experiências de aprendizagem imersivas e interativas, que aumentam o engajamento e melhoram o desempenho dos colaboradores.
- Não sei
- Não se aplica
- Outra

Contribuições

14

Gostaria de adicionar algum comentário ou compartilhar sua opinião sobre a estrutura e práticas de educação corporativa da sua empresa? Sua contribuição é muito importante para aprimorarmos nossa análise.

Insira sua resposta

Agradecimento

Agradecemos por ter considerado nossa pesquisa, mesmo que tenha optado por não participar. Sua atenção é importante para nós, e respeitamos plenamente sua decisão. Muito obrigado!

Apêndice B – Produto

Diagnóstico da estrutura da Educação Corporativa em empresas selecionadas com sede no Estado de São Paulo

Este estudo visa fornecer um panorama detalhado da organização da educação corporativa nas empresas selecionadas com sede no estado de São Paulo. Ao longo do conteúdo, analisamos os resultados da pesquisa e exploramos como essas organizações estruturaram suas iniciativas educacionais, as estratégias mais utilizadas e os desafios enfrentados para transformar a EC em uma ferramenta estratégica eficaz.



por Ana Paula Dutra



Introdução

Definição

A Educação Corporativa é muito mais do que um conjunto de treinamentos. Ela funciona como um **sistema educacional integrado e estratégico**, profundamente conectado à cultura da organização e voltado para a **gestão por competências**. Para que funcione bem, é essencial o engajamento das lideranças e dos gestores de recursos humanos. Esse sistema tem como foco principal o **desenvolvimento das pessoas**, preparando-as com as competências necessárias para impulsionar as estratégias do negócio.

Fundamentos

A Gestão da Educação Corporativa vai muito além da capacitação pontual de colaboradores. Ela deve ser vista como um **sistema estruturado**, apoiado em pilares essenciais da educação corporativa moderna. Entre esses pilares estão: o **alinhamento estratégico**, o foco no desenvolvimento de **competências**, a promoção de uma **aprendizagem contínua**, o uso inteligente de **tecnologia**, uma abordagem **holística** e a integração da **gestão do conhecimento**.

Contexto em SP

Em **São Paulo**, uma das maiores metrópoles do mundo e o principal polo econômico do Brasil, a **Educação Corporativa** ganha destaque como ferramenta essencial para a competitividade. A cidade, com sua diversidade de setores e ambiente empresarial dinâmico, exige que as organizações invistam em práticas modernas de aprendizagem para se manterem à frente em um mercado globalizado e em constante transformação.

Fonte: Eboli (2004); Freire *et al.* (2019)

Metodologia do Estudo

1 Abrangência

Pesquisa contou com 53 respondentes do Estado de São Paulo.

2 Coleta de dados

Utilizamos questionário eletrônico (Google Forms).

3 Perfil dos Respondentes

Profissionais da área de desenvolvimento que atuam diretamente com educação corporativa.



Panorama Atual: Organizações e Respondentes

1 — Os dados da pesquisa indicam que:

- **86,8% das empresas** pertencem ao setor privado, com menor participação do setor público e cooperativas.
- **52,8% das empresas** implementaram a EC nos últimos cinco anos, demonstrando sua recente expansão.
- **56,6% dos respondentes** ocupam cargos de liderança, enquanto 43,4% atuam em funções operacionais.
- **77,4% das empresas** possuem atuação nacional ou internacional, reforçando o impacto da EC em larga escala.
- **50,9% das organizações** possuem acima de 1.000 funcionários, indicando que a EC está mais presente em empresas com maior estrutura organizacional.

2 — Interpretação dos dados

A amostra revelou uma predominância de **cargos de liderança**, indicando uma **perspectiva estratégica** do SEC. Também incluiu **profissionais operacionais** que trouxeram a visão da implementação no dia a dia. Predominam empresas do **setor privado**, com **mais de 1.000 funcionários**, e com atuação **nacional ou internacional**. A **Educação Corporativa** já está consolidada em boa parte dessas organizações, mas também mostra uma **tendência de crescimento**, especialmente entre empresas que adotaram o **sistema recentemente**.

Esse cenário reforça a importância da EC como uma **estratégia essencial** para o desenvolvimento organizacional, adaptável a diferentes realidades e necessidades. Como as áreas de educação estão organizadas nas empresas.



Panorama Atual: Estrutura da Educação Corporativa

1 A pesquisa revelou que:

- 37,8% das empresas consideram que possuem um modelo de Educação Corporativa e 80,2% estão alinhados às suas práticas;
- A **Universidade Corporativa** está presente em 15,1% das empresas, com 47,2% de concordância em relação às iniciativas educacionais. No entanto, a **discordância de 35,8%** indica desafios na implementação e integração do modelo;
- A adesão a modelos como **Stakeholder University** e **Universidade Corporativa em Rede** é limitada (9,4% e 3,8%, respectivamente), mas apresentam taxas de concordância moderadas a altas (54,7% e 55,3%);
- **E-learning** é pouco formalizado (2,0%), mas tem grande adesão como prática educacional (67,9%);
- Existe uma relação complexa e nem sempre linear entre os estágios do **Sistema de Educação Corporativa** e as nomenclaturas adotadas pelas empresas.

2 Interpretação dos dados

A estrutura da **Educação Corporativa** em São Paulo está em processo de evolução, com uma tendência crescente de adoção de modelos mais modernos e estratégicos. O estágio predominante é o de **Educação Corporativa**, acompanhada do **E-learning**, juntos, esses dois modelos atendem às exigências atuais de aprendizagem contínua, flexibilidade e adaptação às rápidas transformações do mercado de trabalho. No entanto, há uma discrepância entre as nomenclaturas adotadas e as práticas reais das empresas. Muitas organizações utilizam termos avançados sem refletir a transformação estrutural necessária, ou mantêm nomenclaturas tradicionais sem acompanhar a evolução educacional. Essa adaptação gradual, influenciada pela complexidade e mudanças constantes do ambiente empresarial, reflete a realidade das empresas, que ajustam suas práticas de forma flexível, em vez de seguir rigidamente os modelos teóricos.



Panorama Atual: Aprendizagem Organizacional

Estratégias de Aprendizagem Organizacional

As estratégias mais utilizadas incluem:

- **Treinamento formal** (79,2%) e **aprendizado pela prática** (73,6%).
- **Workshops e oficinas** (60,4%) e **feedback estruturado** (56,6%).
- **Participação em projetos** (50,9%).
- **Reflexão** (37,7%).

Práticas Inovadoras na Aprendizagem Organizacional

As estratégias mais utilizadas incluem:

- **Trilhas de aprendizagem personalizadas** (49,1%).
- **Microlearning** (43,4%).
- **Inteligência artificial** (9,4%).
- **Realidade Virtual** (5,7%).

1

2

Interpretação dos dados

Embora as empresas estejam adotando práticas inovadoras na aprendizagem organizacional, como **trilhas personalizadas** e **microlearning**, os métodos tradicionais ainda predominam. **Treinamentos formais** e **aprendizado pela prática** continuam sendo os mais utilizados, enquanto estratégias disruptivas, como **inteligência artificial** e **realidade virtual**, ainda são pouco exploradas. Além disso, práticas que promovem **autonomia** e **reflexão** recebem menos atenção, indicando oportunidades para diversificação e inovação.

Para avançar, as organizações precisam superar desafios como **custos**, **infraestrutura**, **capacitação** e **mudanças culturais**. Somente assim poderão explorar plenamente o potencial das tendências emergentes e alinhar-se às demandas do **mercado de trabalho contemporâneo**.



Desafios Identificado

Percepção dos Profissionais

A participação ativa dos profissionais nas iniciativas educacionais ainda é um obstáculo, especialmente quando os modelos exigem maior autonomia e protagonismo.

Transição para modelos mais avançados

Essa evolução exige não apenas mudanças estruturais, mas também transformação cultural, tecnológica e estratégica.

Complexidade do ambiente empresarial

As rápidas mudanças do mercado tornam desafiadora a adoção de modelos teóricos rígidos, levando as empresas a desenvolverem soluções híbridas e flexíveis, que nem sempre se encaixam perfeitamente nas definições tradicionais.



Conclusões e Acesso Integral à Pesquisa

Síntese

1

Os dados analisados apontam adoção da **Educação Corporativa como estágio atual nas empresas selecionadas com sede no Estado de São Paulo**, com um avanço significativo em práticas e metodologias. No entanto, desafios persistem, especialmente no que se refere a **resistência cultural, falta de alinhamento entre prática e nomenclatura, dificuldades tecnológicas e engajamento dos colaboradores**.

Para acesso à pesquisa completa

2

Este relatório foi elaborado com base na pesquisa realizada na dissertação "**Organização da Educação Corporativa em empresas do Estado de São Paulo**", pesquisadora **Ana Paula Dutra**, sob orientação da **Prof.ª Dr.ª Celi Langhi**. O estudo completo está disponível no site do Programa de Pós-Graduação:
<http://www.pos.cps.sp.gov.br/dissertacoes/Nw==>.

ANEXOS

Anexo A - Termo de consentimento livre e esclarecido.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado a participar da pesquisa: Pesquisa e Análise das estruturas e práticas de educação corporativa no estado de São Paulo e sua seleção foi pelo fato de atuar diretamente com educação corporativa e sua empresa estar localizada no estado de São Paulo, além de ter conhecimento, experiência e prática com a área pesquisada.

Sua contribuição muito engrandecerá nosso trabalho pois participando desta pesquisa você nos trará uma visão específica pautada na sua experiência sobre o assunto.

Esclarecemos, contudo, que sua participação não é obrigatória. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição proponente.

O objetivo deste estudo é diagnosticar como está estruturada a educação corporativa nas empresas do estado de São Paulo.

As informações obtidas, por meio desta pesquisa, serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. Os dados serão divulgados de forma a não possibilitar sua identificação, protegendo e assegurando sua privacidade. Esclarecemos, ainda, que os Termos assinados pelos participantes serão mantidos em confiabilidade estrita, juntos em um único arquivo, físico ou digital, sob a guarda e responsabilidade deste pesquisador, por um período mínimo de 05 anos.

A qualquer momento você poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, ou mesmo desistir da pesquisa. A Dissertação, com os resultados da pesquisa, ficará disponibilizada no site do Programa de Mestrado.

Documento assinado digitalmente
 **CELI LANGHI**
 Data: 15/01/2025 10:25:05-0300
 Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Orientador(a): Prof.(a). Dr.(a) Celi Langhi
 e-mail: celi.langhi@cpspos.sp.gov.br

Documento assinado digitalmente
 **ANA PAULA DUTRA**
 Data: 15/01/2025 15:34:38-0300
 Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

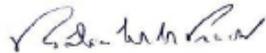
Pesquisadora: Ana Paula Dutra
 e-mail: ana.dutra@cpspos.sp.gov.br

Declaro que entendi os objetivos de minha participação na pesquisa e concordo em participar. Registro também que concordo com o tratamento de meus dados pessoais para finalidade específica desta pesquisa, em conformidade com a Lei nº 13.709 – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD).

Anexo B – Parecer da Comissão de Ética em Pesquisa do Mestrado do Centro Paula Souza.

PARECER DA COMISSÃO DE ÉTICA EM PESQUISA DO MESTRADO DO CENTRO PAULA SOUZA

PARECER_E.P. Nº 001/2025

1. PROTOCOLO Nº 001/2025	16/01/2025 Recebido em	2. PARECER EMITIDO EM 27/01/2025
3. TÍTULO DO PROJETO:		
Organização da educação corporativa em empresas do estado de São Paulo		
4. PESQUISADOR(ES) PROPONENTE(S):		
Ana Paula Dutra		
Celi Langhi		
5. PARECER:		
<p>A Comissão de Ética esclarece que não analisa os aspectos metodológicos da ABNT, haja vista que estes são de exclusiva responsabilidade dos orientadores.</p> <p>Após apreciação do projeto de pesquisa proposto e análise dos documentos encaminhados para a pesquisa, esta Comissão de Ética em Pesquisa resolve: APROVAR a pesquisa.</p>		
		
<hr/> Comissão de Ética em Pesquisa Profa. Dra. Rosália Maria Netto Prados		
		
<hr/> Comissão de Ética em Pesquisa Profa. Dra. Marília Macorin de Azevedo		