
Faculdade de Tecnologia de Araras – Antônio Brambilla

Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Andrea de Siqueira Avelino Mazon

Jade Santana Oliveira

**UNIVERSIDADES CORPORATIVAS E SUA CONTRIBUIÇÃO NA FORMAÇÃO E
RETENÇÃO DE TALENTOS NAS ORGANIZAÇÕES**

Araras, SP

2025

UNIVERSIDADES CORPORATIVAS E SUA CONTRIBUIÇÃO NA FORMAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS NAS ORGANIZAÇÕES

Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial, à Faculdade de Tecnologia de Araras - Antonio Brambilla sob a orientação do(a) Professor(a) Orientador(a) Me: Adalberto Zorzo

Área de concentração: Gestão de pessoas

Araras, SP

2025

APROVADO EM : ____ / ____ / ____

Título e nome do elemento da banca examinadora

data

Título e nome do elemento da banca examinadora

data

Título e nome do elemento da banca examinadora

data

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- BSC - *Balanced Scorecard* ou Indicadores Balanceados de Desempenho
- CENAP - Centro Nacional de Aperfeiçoamento e Pesquisas do Petróleo
- CENPES - Centro de Pesquisas e Desenvolvimento
- CHA - Conhecimentos, habilidades e atitudes
- DESED - Departamento de Seleção e Desenvolvimento do Pessoal
- DIVEN - Divisão de Ensino
- EAD - Educação a Distância
- GDP - Gestão do Desempenho Profissional (GDP),
- MBA - *Master in Business Administration* ou Mestre em Administração de Empresas
- MEC - Ministério da Educação e Cultura
- SECI - Socialização, Externalização, Combinação e Internalização
- T&D - Treinamento e Desenvolvimento
- UC - Universidade Corporativa
- UCs – Universidades Corporativas
- UniBB - Universidade Corporativa Banco do Brasil
- UP – Universidade Petrobras

LISTA DE PALAVRAS EM INGLÊS

Corporate Blended Learning - Aprendizagem combinada corporativa

Corporate University Xchange - Universidade Corporativa Xchange

Downloads - Transferências

Gap analysis - Análise das lacunas

General Electric - Elétrica Geral

Google - Google

Hub – Eixo, centro

Lifelong learning - Aprendizagem ao longo da vida

McDonald's - McDonald's

Microsoft - Microsoft

Mobile - Móvel

Motorola - Motorola

Nestlé Academy - Academia Nestlé

Nestlé needs YOUth - Nestlé precisa de JUVENTUDE

Online - Conectado, ligado

People Match - Combinação de pessoas

Process Mastership - Domínio de Processos

Scielo – Scielo

Sites – Local, lugar

Supply Chain - Cadeia de suprimentos

Talent Hub - Centro de Talentos

Trainee - Estagiário

Trainees - Estagiários

Turnover - Rotatividade

University of Chicago Hospitals - Hospitais da Universidade de Chicago

UNIVERSIDADES CORPORATIVAS E SUA CONTRIBUIÇÃO NA FORMAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS NAS ORGANIZAÇÕES

Resumo

O objetivo deste trabalho é analisar a contribuição oferecida pelas Universidades Corporativas (UCs) tanto na formação quanto na retenção de talentos nas organizações. Para responder à questão central, buscou-se investigar como a implementação destas instituições auxiliou na capacitação dos colaboradores alinhados aos propósitos empresariais e na retenção de talentos. A pesquisa sustenta a hipótese de que a adoção de modelos educacionais internos resulta em profissionais mais bem preparados e comprometidos, alinhados aos valores organizacionais, na retenção de talentos e na redução de turnover. De natureza qualitativa e descritiva, a metodologia empregada consistiu em uma revisão bibliográfica e análise documental, utilizando estudos de caso das empresas Banco do Brasil, Petrobras e Nestlé. Observa-se que a adoção de estratégias de aprendizagem estruturadas permite às organizações identificarem lacunas de competências, aprimorar processos internos e fortalecer a motivação e o engajamento dos colaboradores. Adicionalmente, a integração entre aprendizagem formal e prática organizacional contribui para a formação de competências técnicas e comportamentais essenciais para enfrentar os desafios do mercado. As UCs, portanto, não atuam apenas como centros de treinamento. Elas transcendem esse papel ao funcionarem como ferramentas estratégicas que promovem o aprimoramento profissional, reforçam a cultura institucional e contribuem para a lealdade e a motivação dos colaboradores. As análises dos casos demonstram essa eficácia: o Banco do Brasil e a Petrobras mostram uma evolução histórica que transformou iniciativas de qualificação em modelos estratégicos adaptados a novas tecnologias e à gestão do conhecimento. Já a Nestlé adota um modelo segmentado que resultou em uma alta taxa de fidelização de talentos, comprovando como a personalização do desenvolvimento fortalece os vínculos entre empresa e profissionais. Em suma, a pesquisa conclui que, ao se implementar UCs, há um impacto positivo na diminuição do turnover e no aumento do desempenho, consolidando-as como vetores estratégicos de competitividade e de sustentabilidade organizacional. O trabalho reforça que a aprendizagem contínua e o investimento em capital humano são elementos essenciais para o sucesso das organizações contemporâneas.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Universidade Corporativa; Retenção de Talentos.

Abstract

This study aims to analyze the contribution of Corporate Universities (CUs) to both employee training and talent retention in organizations. The central question investigates how the implementation of these institutions assists in training employees in alignment with business goals and in retaining talent. The research hypothesis is that adopting internal educational models leads to more prepared and committed professionals, resulting in higher talent retention and reduced turnover. Employing a

qualitative and descriptive methodology, the study conducted a literature review and document analysis, utilizing case studies of Banco do Brasil, Petrobras, and Nestlé. The findings show that CUs are more than just training centers; they are strategic tools that promote professional development, reinforce institutional culture, and contribute to employee loyalty and motivation. The case analyses demonstrate this effectiveness: Banco do Brasil and Petrobras showcase a historical evolution that transformed qualification initiatives into strategic models for knowledge management. In contrast, Nestlé's segmented model highlights how personalized development strengthens the bond between the company and its professionals, leading to a high talent retention rate. In conclusion, the implementation of CUs positively impacts performance and reduces employee turnover, cementing their role as strategic drivers of competitiveness and organizational sustainability. The work reinforces that continuous learning and investing in human capital are essential for the success of contemporary organizations.

Keywords: *People Management; Corporate University; Talent Retention.*

1 INTRODUÇÃO

Para muitas empresas, um dos maiores desafios é encontrar e manter talentos, principalmente em um mercado cada vez mais competitivo, em função da globalização, do aumento da concorrência e da aceleração da inovação tecnológica. Sob essa ótica, surgem as Universidades Corporativas (UCs) como uma estratégia indispensável para o desenvolvimento e a retenção de profissionais. Essas instituições não se limitam ao desenvolvimento e aperfeiçoamento das habilidades técnicas, elas também promovem o desenvolvimento de competências comportamentais, alinhadas às estratégias organizacionais, fortalecendo a cultura interna e contribuindo para a produtividade (Eboli, 2004; Senior e Gondim, 2021).

Além de aprimorar habilidades e desempenho, as UCs desempenham um importante papel no fortalecimento da cultura organizacional. Elas promovem um ciclo virtuoso de aprendizado contínuo que vai muito além da simples retenção de talentos e da redução do *turnover* (Eboli, 2004).

Ao investir no desenvolvimento dos colaboradores, as UCs aumentam a adaptabilidade e a produtividade, capacitando-os a enfrentar as constantes mudanças do mercado e a executar suas funções com maior eficiência. Esse ambiente de crescimento, estimula a inovação e a criatividade, pois o novo conhecimento adquirido inspira a busca por soluções originais. Ao mesmo tempo, ao fomentar o aprendizado dos funcionários, a empresa demonstra que os valoriza, o que fortalece o engajamento, a motivação e a lealdade dos times (Eboli, 2004; Dutra, 2001; EDUVEM, 2023).

Além disso, o aprendizado contínuo impulsiona o crescimento na carreira, oferecendo ferramentas para que os colaboradores progridam e se tornem mais autônomos e confiantes em suas funções. Dessa forma, eles se preparam para enfrentar desafios internos e externos, ao mesmo tempo em que alinham o desenvolvimento de competências aos objetivos estratégicos das organizações (Eboli, 2004; Dutra, 2001; EDUVEM, 2023).

As UCs começaram a emergir como um modelo voltado para o aperfeiçoamento de pessoas, inicialmente nos Estados Unidos, a partir das décadas de 1970 e 1980, com objetivo na padronização de treinamentos internos e na integração entre a aprendizagem e as estratégias organizacionais. Com o tempo, essas estruturas evoluíram gradualmente, passando de simples centro de capacitação

técnica para instituições voltadas à gestão do conhecimento e ao fortalecimento da cultura organizacional (Martins et al, 2024). Essa trajetória histórica destaca a importância de integrar o aprendizado às metas estratégicas das organizações, criando valor tanto para o colaborador quanto para a empresa.

No Brasil, empresas como Banco do Brasil, Petrobras e Nestlé tem se destacado pelo investimento em UCs, utilizando programas estruturados de educação corporativa para desenvolver competências técnicas e comportamentais e reter talentos. O Banco do Brasil, por exemplo, emprega a Universidade Corporativa (UniBB) para capacitar seus colaboradores e integrar novos profissionais às suas carreiras (Banco do Brasil, 2015). A Petrobras, por sua vez, mantém a Universidade Petrobras (UP), com programas voltados ao desenvolvimento técnico e executivo, contribuindo para a formação e retenção de talentos estratégicos (Petrobras, 2024). Já a Nestlé possui quatro Universidades Corporativas que oferecem cursos de graduação, pós-graduação e até MBA em áreas como *Supply Chain*, Finanças, Vendas e Transformação Digital (Mundo RH, 2023). Esses exemplos demonstram que tais programas vão além do diferencial competitivo, funcionando como instrumentos estratégicos para motivar, capacitar e reter colaboradores.

Diante desse contexto, o presente trabalho tem como objetivo analisar a contribuição das UCs na formação e retenção de talentos nas organizações. A pesquisa foi desenvolvida a partir de revisão de literatura, análise documental de relatórios institucionais e artigos acadêmicos, com ênfase nos benefícios como a contribuição na formação e retenção de talentos nas organizações.

Os objetivos específicos do trabalho são: investigar o conceito e a evolução das UCs, destacando seu papel na gestão organizacional; examinar sua contribuição na capacitação e qualificação dos colaboradores; identificar o impacto na retenção e motivação de talentos; e, por fim, analisar organizações que utilizam UCs e os resultados obtidos na gestão de pessoas.

O problema de pesquisa busca responder à seguinte questão: de que forma a implementação das Universidades Corporativas contribui para a capacitação, a formação e a retenção de colaboradores nas organizações? Parte-se da hipótese de que a adoção dessas instituições resulta em profissionais mais preparados e comprometidos, alinhados aos valores organizacionais, além de contribuir para a redução da rotatividade.

A justificativa do trabalho reside na necessidade de aprofundar a compreensão sobre a eficácia das UCs na formação e retenção de profissionais, fornecendo subsídios para empresas que desejam investir no desenvolvimento de seus quadros internos. Dessa forma, o estudo busca evidenciar a relevância estratégica das UCs, articulando objetivos acadêmicos e práticos às demandas organizacionais.

2 METODOLOGIA

A pesquisa foi classificada como descritiva, pois, conforme destaca (Gil, 2008), seu objetivo principal era descrever as características de determinados fenômenos ou estabelecer relações entre variáveis. Nesse sentido, o presente trabalho buscou analisar os atributos e impactos das UCs na qualificação profissional e na retenção de talentos nas organizações.

Tratou-se de uma pesquisa descritiva, de natureza qualitativa, com abordagem de estudo de caso e revisão documental, voltada à investigação das UCs em empresas brasileiras. Conforme Minayo (2001), a pesquisa qualitativa interpreta a realidade como um conjunto complexo, cujo significado é construído a partir da interação entre os sujeitos e seus contextos.

Sob essa perspectiva metodológica, a escolha desta abordagem possibilitou explorar a multiplicidade de fatores relacionados ao papel das UCs nas estratégias de gestão de pessoas.

Para tanto, foram adotadas as técnicas de estudo de caso e análise documental, metodologias que, de acordo com Yin (2001), são eficazes na investigação de fenômenos organizacionais contemporâneos dentro de seus contextos reais, principalmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estavam claramente definidas. A análise documental, possibilitou a coleta de dados secundários provenientes de relatórios institucionais, publicações científicas, portais corporativos pertinentes ao tema.

O trabalho analisou exemplos de empresas como Banco do Brasil, Petrobras e Nestlé, sendo categorizado como de caráter coletivo, conforme a classificação proposta por (Triviños, 1987), ao analisar múltiplas unidades para identificar padrões e contribuir com uma compreensão ampliada da realidade organizacional. Esse procedimento permitiu observar como as UCs favorecem a integração entre

aprendizagem e práticas organizacionais, impactando na retenção de talentos. Além disso, evidenciou-se que as UCs, além de atuarem na formação de competências técnicas e comportamentais, contribuiu na construção de ambientes de trabalho mais motivadores, com oportunidades concretas de crescimento e desenvolvimento profissional.

Dessa forma, pretendeu-se demonstrar que as UCs extrapolaram sua função tradicional de capacitação, assumindo papel estratégico no fortalecimento de culturas organizacionais voltadas à retenção de talentos, inovação contínua e sustentabilidade corporativa. Por exemplo, o Banco do Brasil e a Petrobras implementaram programas de capacitação e gestão de conhecimento que contribuíram significativamente para a motivação e fidelização dos colaboradores.

Este trabalho adotou como procedimento metodológico a revisão bibliográfica, uma técnica de pesquisa baseada na análise de obras e publicações já existentes, objetivando fundamentar teoricamente a discussão proposta. De acordo com Gil (2008), a revisão bibliográfica consiste no levantamento, seleção e interpretação de contribuições teóricas disponíveis em livros, artigos, dissertações, teses e documentos eletrônicos, permitindo uma compreensão ampla sobre o objeto de estudo.

Segundo Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa bibliográfica é amplamente utilizada em estudos exploratórios e descritivos, permitindo que o pesquisador se aprofunde nas teorias já consolidadas e nas tendências contemporâneas sobre o tema estudado.

Para a construção do embasamento teórico, foram consultadas aproximadamente mais de quarenta obras, incluindo livros e artigos científicos. O período das fontes abrangeu desde 1990 a 2025, para garantir que o estudo estivesse alinhado historicamente com referências clássicas e essenciais para a contextualização do tema, como os trabalhos de (Eboli, 2004) e (Meister, 1998), que foram consultadas para fornecer uma base sólida sobre a evolução do conceito de UCs e conseqüentemente analisar as tendências mais recentes referente ao tema. As fontes foram acessadas com auxílio de bases de dados acadêmicos confiáveis (*Scielo*, *Google Acadêmico*, entre outras), *sites* institucionais que abordam o tema educação corporativa, UCs e gestão de pessoas.

A escolha pela revisão bibliográfica justificou-se pela intenção de compreender o processo de consolidação das UCs no Brasil, bem como seu papel estratégico na Gestão de Pessoas. Essa abordagem permitiu reunir diferentes visões e identificar as principais contribuições e lacunas teóricas sobre o tema.

A pesquisa também contou com análise documental, possibilitando a coleta e interpretação de dados secundários disponíveis em relatórios corporativos, portais educacionais e estudos de caso. Segundo Severino (2014), essa técnica mostrou-se eficiente na obtenção de informações organizadas e relevantes, principalmente quando o objeto de estudo estava relacionado a práticas institucionais. Já Yin (2001), destaca que o estudo de caso é indicado quando se deseja investigar fenômenos atuais dentro de contextos reais, permitindo explorar as múltiplas dimensões do tema.

A utilização conjunta de análise documental e revisão bibliográfica ampliou a compreensão sobre a evolução das UCs, especialmente no Brasil, e sobre como elas se tornaram parte integrante das estratégias de gestão de pessoas. Assim, o estudo procurou mostrar que as UCs não só fomentam a formação técnica, mas também contribuem para a valorização dos funcionários, incentivam a inovação e fortalecem uma cultura organizacional em sintonia com os objetivos estratégicos da empresa.

Empresas como Banco do Brasil, Petrobras e Nestlé foram tomadas como referência, por possuírem modelos consolidados de UCs. Ao analisar essas experiências, foi possível observar os efeitos dessas estruturas na formação continuada dos colaboradores e nos resultados institucionais.

1.0 - CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

A UC tem se consolidado ao longo do tempo como uma prática relevante para promover alinhamento estratégico e a qualificação profissional nas empresas. A crescente complexidade dos mercados, impulsionada pelas mudanças no cenário global, pela transformação digital, levou as organizações a adotarem novas estratégias para gerir o conhecimento, as competências e as pessoas. Nesse cenário, surgem as UCs como ferramentas estratégicas voltadas à capacitação contínua, que alinha aprendizagem aos objetivos institucionais, fortalecendo a cultura organizacional (Eboli, 2004).

As UCs ultrapassam o papel tradicional dos centros de treinamento, ao se estruturarem como parte integrante da gestão organizacional (Eboli, 2004).

Segundo Eboli (2004), a UC representa uma mudança significativa em relação à área de, pois não se restringe a programas isolados de capacitação, mas assume uma postura sistêmica, orientada pela gestão por competências. Para compreender sua relevância atual, faz-se necessário recuperar seu conceito, evolução e papel na gestão de pessoas. Meister (1998), observa que essas instituições funcionam como centros de aprendizagem voltados ao desenvolvimento de habilidades essenciais, alinhadas à missão, à visão e aos valores das organizações. Sua principal finalidade é promover o conhecimento como recurso competitivo, ajustando-se constantemente às necessidades e aos objetivos corporativos.

Segundo Eboli (2004, pg.43),

“As organizações precisam consolidar e disseminar seus valores e princípios básicos de forma consistente, para que eles sejam incorporados pelas pessoas, tornando-se norteadores de seu comportamento e permitindo o direcionamento entre objetivos e valores individuais e organizacionais, construindo-se assim a identidade cultural.”

Ainda segundo a autora (Eboli, 2004, p. 48), a UC consiste em formar e desenvolver os talentos humanos, bem como o conhecimento organizacional, garantindo que esse conhecimento seja construído, compartilhado e incorporado à prática. Assim, a UC integra o desenvolvimento individual às metas corporativas, estimulando a aprendizagem contínua e a inovação.

O conceito de Universidade Corporativa ganhou força nos Estados Unidos a partir da década de 1950, especialmente no Pós-Segunda Guerra Mundial, quando grandes corporações perceberam a importância de formar internamente seus talentos para sustentar a competitividade em um ambiente em constante transformação tecnológica (Eboli, 2004; Meister, 1998). Essa percepção impulsionou a criação de centros de capacitação voltados à produtividade, à colaboração e à disseminação de valores institucionais.

Nas décadas de 1980 e 1990, o movimento se fortaleceu com a criação de UCs estruturadas, conectando aprendizado contínuo e objetivos organizacionais. Nesse contexto, empresas como *General Electric*, *Motorola* e *McDonald's* desenvolveram modelos de formação corporativa bem-sucedidos e sustentáveis (Meister, 1998). Embora iniciativas anteriores já existissem, foi a partir dos anos 1990 que o conceito de UC se consolidou como diferencial competitivo, integrando práticas de gestão do

conhecimento e desenvolvimento de pessoas à estratégia empresarial (Meister, 1998). A esse respeito, Eboli (2004, p. 46) destaca:

“Milhares de empresas americanas criaram universidades-empresas, faculdades e institutos de ensino para satisfazer à carência de conhecimento dos empregados. Pouco tempo depois essa tendência atingiu todos os setores de atividade e as mais diversas organizações”.

No Brasil, ainda que ações de capacitação empresarial já ocorressem desde as décadas de 1970 e 1980, foi a partir dos anos 1990 que o modelo de UC começou a se consolidar. O processo foi impulsionado pelo mercado globalizado, que pressionava as organizações a investirem no desenvolvimento contínuo de seus colaboradores como forma de gerar diferencial competitivo. Um marco importante foi a criação da Universidade Corporativa Banco do Brasil (UniBB), oficializada em 2002, além de iniciativas relevantes de empresas como Petrobras e Nestlé, que estruturaram programas de qualificação interna (Eboli, 2004). Nesse sentido, Eboli (2004, p. 51) enfatiza que as empresas pioneiras na implantação de UCs demonstraram visão estratégica ao adotar um sistema de educação corporativa capaz de gerar indicadores de retorno sobre investimento, consolidando-se como referência em gestão de pessoas.

Adotar um sistema de educação estratégica, nos moldes das UCs, representa condição essencial para que as empresas desenvolvam seus talentos humanos, impactando positivamente tanto os resultados organizacionais quanto o comportamento das pessoas (Eboli, 2004).

De acordo com Schein (1990, p. 3):

"A cultura pode agora ser definida como (a) um padrão de pressupostos básicos, (b) inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo, (c) à medida que ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, (d) que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto (e) deve ser ensinado aos novos membros como a (f) maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas."

Sob essa perspectiva, as UCs atuam como instrumentos de difusão da cultura organizacional, promovendo o alinhamento de condutas, valores e metas entre os colaboradores. Essa função fortalece a coesão do grupo e o senso de propósito compartilhado. Por meio de cursos, treinamentos e práticas educativas, contribuem

para consolidar a identidade institucional e integrar novos profissionais, favorecendo o sentimento de pertencimento. Como observa Chiavenato (2014), investir na qualificação resulta em motivação, fidelização e melhor desempenho, refletindo na saúde organizacional e na redução do turnover.

Esse papel cultural das UCs torna-se evidente quando seus programas de formação estão vinculados aos valores, à missão e aos objetivos da empresa, promovendo um ambiente de aprendizado contínuo que internaliza tais princípios nos colaboradores. Mais do que ensinar o “o quê”, essas iniciativas esclarecem também o “porquê” e o “como” do negócio, moldando a forma de pensar e agir dos funcionários e reforçando a coesão em torno de um propósito comum.

A competência também se apresenta como elemento essencial para o funcionamento das UCs. Segundo Eboli (2004, p. 91), as competências humanas devem ser adquiridas, desenvolvidas e aplicadas continuamente, de modo a preparar os talentos para viabilizar as estratégias empresariais. Fleury e Fleury (2001) definem competência como a integração entre conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), direcionada à geração de resultados em contextos específicos. Sob essa ótica, as UCs assumem papel estratégico ao conectar aprendizado individual e objetivos organizacionais, fomentando competências que sustentam vantagem competitiva.

Com os avanços tecnológicos, as UCs evoluíram para modelos híbridos de aprendizagem, que combinam ensino presencial e remoto em trilhas personalizadas, e essa flexibilidade possibilita atender a diferentes estilos de aprendizado, ampliando o desenvolvimento profissional e a inovação interna. Assim, as UCs configuram-se como estruturas inovadoras de administração do conhecimento, integrando educação, cultura organizacional, competências e gestão de pessoas em um ambiente dinâmico. Ao alinhar o desenvolvimento humano às estratégias corporativas, fortalecem a competitividade, a inovação e a sustentabilidade organizacional no longo prazo (Eboli, 2004).

Portanto, a trajetória das UCs revela como essas estruturas deixaram de ser apenas espaços de treinamento para se tornarem alavancas estratégicas, integrando história, cultura, competências e inovação no contexto empresarial contemporâneo.

2.0 - UNIVERSIDADES CORPORATIVAS: PAPEL ESTRATÉGICO NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS E GESTÃO DE PESSOAS

A crescente competitividade do mercado e a constante necessidade de adaptação impõem às organizações o desafio de capacitar suas equipes para além das funções técnicas. Para isso, torna-se indispensável adotar abordagens estratégicas integradas à gestão de pessoas e ao desenvolvimento de competências.

De acordo com Eboli (2004, p. 48),

“A UC consiste em formar e desenvolver os talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional, por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua, visando o desenvolvimento de competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios”.

Sob essa perspectiva, percebe-se que o papel estratégico das UCs reside na capacidade de alinhar a qualificação dos colaboradores diretamente aos objetivos e à cultura da empresa, conforme observa Eboli (2004), ao destacar que o desenvolvimento de competências precisa estar intrinsecamente conectado às estratégias organizacionais. Assim, o desenvolvimento de competências deixa de ser apenas uma prática operacional e passa a constituir elemento central da gestão estratégica de pessoas.

Nesse contexto, “as organizações pioneiras na adoção desse modelo revelaram grande capacidade de antecipar tendências, ao direcionar esforços para conceber, desenvolver e implantar sistemas de desenvolvimento de talentos humanos baseados em princípios educacionais inovadores” (Eboli, 2004, pg. 51).

Além disso, é inquestionável que o desenvolvimento de pessoas atua como força estratégica e constitui um dos pilares de uma gestão empresarial bem-sucedida. Eboli (2004, p. 38) reforça essa ideia ao afirmar que:

“As boas práticas de gestão de pessoas resultam em mais lucros, as empresas com melhores condições para trabalhar são as que têm mais sucesso, e por ser admirada pelos funcionários é considerada boa para trabalhar, resultando em uma parte do plano de metas da área de gestão de pessoas em várias empresas, onde desenvolvimento e educação ganham força em relação às outras práticas de gestão de pessoas”.

A autora ainda destaca que os principais desafios estratégicos de gestão de pessoas são atrair, capacitar e reter talentos, gerir competências, gerir conhecimento e formar o perfil de profissional demandado pelo setor. Segundo Eboli (2004, p. 41):

“É absolutamente necessário que as empresas desenvolvam seus talentos e competências a fim de aumentar sua competitividade e obter melhores resultados nos negócios. E para que isso ocorra é importante que haja ações integradas e conectadas em todas as esferas, organização, gestão de pessoas e indivíduos”.

Em uma análise histórica, Stewart (apud Vivas, 2008) ressalta que, no modelo taylorista da Era Industrial, o funcionário não precisava se adaptar a mudanças em sua rotina de trabalho ou na estrutura da empresa, já que as funções eram bastante padronizadas. No entanto, na chamada Era da Informação, a segurança no emprego foi substituída pelo conceito de empregabilidade, que se baseia em conhecimentos e habilidades. Com isso, as funções se tornaram mais complexas e mudam com frequência. Essa transição evidencia o papel das Universidades Corporativas (UCs) como uma resposta às novas demandas, tornando a qualificação contínua um requisito essencial.

Diante desse cenário, compreender as diferenças entre habilidade e competência torna-se essencial para analisar o papel das UCs. De acordo com Chiavenato (2014), habilidade refere-se ao “saber fazer”, isto é, à capacidade de aplicar o conhecimento em ações práticas. Trata-se de destrezas específicas, como programar, gerenciar um projeto ou operar uma máquina.

Ainda de acordo com Draganidis e Mentzas (2006, p. 4), “uma competência é uma combinação de conhecimento tácito e explícito, comportamento e habilidades, que dá a alguém o potencial para a eficácia no desempenho de uma tarefa”.

Nesse sentido, ao estruturar programas de aprendizagem, as UCs não apenas transmitem habilidades técnicas, mas possibilitam a formação de competências que sustentam os objetivos estratégicos da organização. Dessa forma, consolidam-se como espaços que transformam capacidades individuais em competências organizacionais, reforçando sua relevância estratégica na gestão de pessoas e no desenvolvimento de talentos (Eboli, 2004).

2.1 O Papel Estratégico da Universidade Corporativa na Cultura Organizacional

Com a globalização e a abertura dos mercados, inicia-se também a chamada era do conhecimento. Este é considerado um ativo intangível, incontrolável e intransferível, mas, ao mesmo tempo, perecível, visto que informações relevantes em um determinado momento podem perder valor em pouco tempo (Schein, 1990). Essa característica reforça a importância das UCs na gestão do conhecimento como recurso estratégico.

Schein (1990) argumenta que a capacidade de uma empresa sobreviver e prosperar em um ambiente em constante mudança depende diretamente de sua habilidade de aprender e se adaptar rapidamente. O conhecimento, nesse contexto, é um ativo crítico. A cultura da organização é o que define como o conhecimento é gerado, compartilhado e utilizado. Portanto, a gestão do conhecimento é um pilar estratégico para a adaptação e o sucesso do negócio, um ponto central na visão do autor.

Assim, a obtenção, seleção criteriosa e aplicação das informações tornam-se diferenciais competitivos para as organizações, uma vez que orientam a formulação de estratégias. Além disso, o tratamento e integração das informações servem como base para a construção do conhecimento organizacional (Fleury; Fleury, 2001). O conhecimento passa, portanto, a ser o recurso que mais agrega valor às empresas e, conseqüentemente, à nova economia em rede. Dessa necessidade de gerir o conhecimento emergem as UCs, cuja finalidade principal é manter colaboradores com alto potencial de geração de valor, configurando-se como uma vantagem competitiva para a organização.

As universidades corporativas atuam como ferramentas estratégicas essenciais para moldar e fortalecer a cultura organizacional. Elas vão além do simples treinamento, servindo como um meio para transmitir os valores, a missão e os comportamentos esperados pela empresa de forma contínua. Esse papel estratégico garante que o desenvolvimento dos colaboradores esteja alinhado diretamente aos objetivos de negócio, fortalecendo a cultura de forma sistêmica (Eboli, 2004).

As UCs, diferenciando-se das instituições de ensino convencionais, focam na competência dos profissionais. Elas não visam apenas transmitir habilidades específicas ou o "saber fazer", mas sim capacitar o colaborador a mobilizar conhecimentos e atitudes para resolver problemas complexos e gerar valor. Ao

integrar o aprendizado ao cotidiano organizacional, as UCs garantem que as habilidades adquiridas se transformem em competências práticas e relevantes, que fortalecem a produtividade e a inovação (Eboli, 2004).

Segundo Senge (2016), as UCs são, na prática, a principal ferramenta que as empresas usam para construir e sustentar esse tipo de organização. Elas oferecem o ambiente e a estrutura necessários para que o aprendizado contínuo (*lifelong learning*) e a colaboração se tornem parte da cultura diária. Ao oferecerem um espaço estruturado para o desenvolvimento, as UCs demonstram o valor que a empresa atribui ao capital humano, o que contribui para a inovação, a competitividade e o aumento do engajamento e do senso de pertencimento dos profissionais. Essa cultura de aprendizado contínuo, além de manter os talentos atualizados, é um fator crucial para a retenção dos colaboradores.

A gestão por competências, mapeia as habilidades necessárias e orienta o desenvolvimento de cada colaborador. Isso evita que funcionários sejam colocados em posições para as quais não estão preparados, reduzindo a insatisfação, os conflitos e a frustração interna. Um ambiente em que os profissionais se sentem desafiados e preparados tende a ser mais harmonioso (Dutra, 2001)

A atuação das UCs vai além da simples oferta de treinamentos pontuais. Conforme Alperstedt (2001), elas promovem o desenvolvimento de competências críticas para o negócio, incluindo habilidades técnicas e comportamentais como liderança, colaboração e visão sistêmica. Esses elementos são cruciais para garantir a adaptabilidade e o desempenho contínuo das equipes, assegurando a sustentabilidade da organização em um mercado dinâmico.

Outro ponto relevante é o impacto das UCs na retenção de profissionais. Dutra (2004) argumenta que o investimento na formação contínua gera maior satisfação e fidelização, pois os colaboradores percebem que a empresa valoriza seu crescimento e oferece oportunidades reais de desenvolvimento. Chiavenato (2014) reforça essa ideia ao destacar que a capacitação aliada à perspectiva de progressão na carreira contribui significativamente para a permanência dos talentos nas organizações.

Ao atender às demandas imediatas dos colaboradores, as corporações obtêm benefícios significativos na relação custo-benefício. A adoção de UCs pode gerar vantagens como melhoria da qualidade, aumento da produtividade, alinhamento com os avanços científicos e tecnológicos, maior motivação dos empregados, redução de

conflitos internos e diminuição da rotatividade de pessoal (Eboli, 2004). Nesse sentido, o conceito de UCs consolida-se como uma evolução qualitativa em relação à tradicional área de treinamento. Trata-se de um recurso estratégico que, longe de ser modismo ou simples readequação, constitui um poderoso instrumento de sustentação para o desenvolvimento organizacional de longo prazo (Eboli, 2004).

No Brasil, a implementação das UCs tem se intensificado, sobretudo em grandes corporações como Petrobras, Banco do Brasil e Nestlé. Tais organizações adotaram modelos educacionais internos robustos e alinhados as suas estratégias empresariais, o que resultou em melhorias no desempenho organizacional e no fortalecimento da cultura corporativa. Santos et al. (2014) ressaltam que a cultura organizacional, a estrutura e a gestão de pessoas orientada por processos são elementos decisivos para o sucesso dessas iniciativas, impactando diretamente no desempenho institucional e na consolidação da cultura corporativa.

A atuação estratégica das UCs se manifesta na criação de um ciclo virtuoso, no qual o desenvolvimento individual é um motor para o crescimento coletivo, assegurando que o capital humano se torne um diferencial competitivo duradouro. As UCs têm se destacado como instrumentos essenciais para alinhar a capacitação dos colaboradores aos objetivos da empresa, promovendo não apenas o desenvolvimento técnico, mas também o engajamento e a permanência dos talentos nas organizações Senior (2021).

Senior (2021) enfatiza que, diante da complexidade do ambiente corporativo contemporâneo, as UCs assumem um papel fundamental ao conectar o aprendizado dos colaboradores com a estratégia empresarial, fortalecendo o comprometimento profissional e a retenção de talentos. Segundo Vargas (2003), as UCs atuam como estruturas estratégicas para integrar o aprendizado e o desenvolvimento organizacional, impulsionando a inovação e o alinhamento à estratégia empresarial.

Além disso, as UCs promovem a motivação dos colaboradores ao oferecer programas de desenvolvimento alinhados tanto às necessidades organizacionais quanto aos interesses individuais. Essa sinergia contribui para o engajamento e construção de um ambiente mais produtivo e colaborativo. Segundo Eboli (2004), essa integração fomenta uma cultura de aprendizagem contínua, onde o colaborador se torna protagonista do seu próprio desenvolvimento, o que reforça o engajamento e a produtividade no ambiente de trabalho. Em síntese, as UCs são agentes estratégicos

que contribuem para a formação de profissionais capacitados, motivados e alinhados aos objetivos da empresa. Seu papel é decisivo para fortalecer a cultura organizacional, reter talentos e garantir a competitividade sustentável das organizações.

2.2 UCs como Ferramenta Estratégica na Gestão de Pessoas

As UCs desempenham um papel fundamental no desenvolvimento dos talentos e na conexão desses profissionais com as metas estratégicas das organizações. Conforme destacado por Chiavenato (2014), transformar o capital humano em um diferencial competitivo exige a implementação de ações formativas estruturadas a partir de competências alinhadas aos objetivos de curto, médio e longo prazo. Dessa forma, as UCs viabilizam uma gestão de pessoas mais estratégica ao integrar o aprendizado contínuo ao planejamento organizacional.

Um passo essencial nesse processo é a análise das lacunas de competências (*gap analysis*), que orienta o direcionamento dos recursos educacionais de maneira eficiente. A análise de lacunas de competências, ou *gap analysis*, é um processo fundamental para identificar a diferença entre as habilidades atuais dos colaboradores e aquelas necessárias para o desempenho ideal das funções, alinhadas aos objetivos estratégicos da organização. (Dutra, 2004).

Dutra (2004) destaca que essa avaliação é vital para concentrar esforços nas habilidades que realmente impactam a inovação e a competitividade, posicionando a UCs como um componente estratégico no contexto empresarial. Ao identificar essas lacunas, entre as diferenças entre as competências existentes e as necessárias para o desempenho ideal das funções, é possível desenhar o caminho do desenvolvimento ou criar trilhas formativas personalizadas e mais eficazes, aumentando assim, a assertividade na formação e promovendo a motivação dos profissionais ao oferecer conteúdo relevante e aplicáveis. Essa abordagem direcionada contribui para o aprimoramento tanto do desempenho individual quanto do coletivo dentro da organização.

Noe (2015) destaca que a personalização das trilhas formativas, baseada na análise de lacunas de competências, pode elevar o engajamento em até 30%,

reforçando o alinhamento entre o desenvolvimento individual e as metas organizacionais.

Brandão (2006) corrobora essa visão ao destacar que a vinculação dos programas de capacitação a planos de carreira estimula a motivação dos colaboradores e diminui o desejo de desligamento. Portanto, acrescentar oferta contínua de capacitação e possibilidades reais de crescimento são determinantes para fortalecer o sentimento de pertencimento, especialmente em áreas técnicas.

Essa colaboração entre educação corporativa, recursos humanos e planejamento estratégico é essencial para o sucesso das UCs. Fleury e Fleury (2001) complementam que, ao cocriar conteúdos que atendam às demandas reais da organização, as UCs aumentam o engajamento dos colaboradores e alinham o processo de aprendizagem às necessidades do negócio, agindo não apenas na capacitação, mas também na sua motivação. Ao oferecer clareza nas possibilidades de carreira, exposição a lideranças e envolvimento em projetos desafiadores, elas aumentam significativamente o engajamento.

Além disso, mensurar o impacto das iniciativas de aprendizagem é indispensável para garantir resultados concretos. Senior e Gondim (2021) apontam que aproximadamente 60% das organizações com universidades corporativas estruturadas monitoram indicadores-chave de desempenho (KPIs) relacionados à aprendizagem, como a aplicação prática dos conteúdos no ambiente de trabalho e a evolução do desempenho dos colaboradores. Isso permite relacionar diretamente o desenvolvimento de talentos com os resultados do negócio. Além disso, Senior e Gondim (2021) destacam que uma governança educacional bem estruturada, amparada por indicadores de desempenho, é crucial para o êxito das UCs, pois oferece à alta liderança uma visão clara do retorno sobre o investimento em capacitação.

A articulação das UCs com os setores de recursos humanos e planejamento estratégico é vital para maximizar a aplicabilidade dos conteúdos e amplificar os benefícios em todas as áreas da empresa (Eboli, 2004).

Empresas brasileiras como Banco do Brasil, Petrobras e Nestlé exemplificam a eficácia das Universidades Corporativas no desenvolvimento de talentos. O Banco do Brasil, por meio da sua universidade corporativa (UniBB), integra suas ações diretamente com as áreas de recursos humanos e planejamento estratégico, o que

potencializa a aplicação dos conteúdos formativos e maximiza os impactos positivos em todas as unidades de negócio (Banco do Brasil, 2017). Essa articulação permite que os programas de formação estejam alinhados tanto às demandas organizacionais quanto às necessidades individuais dos colaboradores, promovendo assim um processo educativo mais eficaz e engajador (Fleury; Fleury, 2001). Além disso, a UniBB adota metodologias ativas de ensino, como simulações, estudos de caso e processos de coaching, que aumentam a autonomia e o protagonismo dos profissionais na construção do seu próprio aprendizado, incentivando um ambiente de desenvolvimento contínuo e engajamento (Noe, 2015). As trilhas de aprendizagem oferecidas pelas UCs contribuem para a formação de líderes internos, fortalecendo a cultura de profissionais altamente capacitados e apto a gerar valor sustentável para a organização (Banco do Brasil, 2017).

No caso da Petrobras, a UC conecta seus programas formativos diretamente à inovação tecnológica e à sustentabilidade, áreas essenciais para o desempenho da empresa no mercado global. Essa integração permite o desenvolvimento de competências críticas que garantem a competitividade e a adaptação da companhia às exigências ambientais e tecnológicas (Rubio, 2011).

A Nestlé, por sua vez, também reforça a importância das universidades corporativas na estruturação de programas educacionais alinhados às estratégias de negócio, promovendo o desenvolvimento contínuo de seus colaboradores e fortalecendo a cultura organizacional voltada para a excelência e a inovação (Eboli, 2004).

Por fim, as UCs assumem um papel direto no alinhamento estratégico e na preparação de sucessores. Os programas de capacitação são desenhados para que todos os colaboradores e líderes compreendam e internalizem a mesma visão e direção estratégica da empresa, garantindo que o desenvolvimento de competências contribua de forma efetiva para o alcance das metas organizacionais. Além disso, ao oferecer treinamentos focados, as universidades corporativas se tornam um ambiente ideal para formar novos líderes, o que garante a coesão de equipes e a continuidade da gestão (Dutra, 2004).

Dessa forma, as UCs consolidam-se como alavancas estratégicas para o crescimento organizacional, promovendo o alinhamento entre competências, inovação e metas empresariais. Elas fortalecem a cultura de aprendizagem contínua,

o que contribui para a retenção de talentos e assegura a sustentabilidade institucional a longo prazo. Ao integrar aprendizado e desempenho estratégico, as UCs funcionam como agentes de transformação, capacitando profissionais e garantindo sua permanência em ambientes que valorizam o desenvolvimento alinhado às demandas do mercado (Eboli, 2004).

3.0 UNIVERSIDADES CORPORATIVAS: IMPACTOS NA MOTIVAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

A implantação de UCs tem se consolidado como uma estratégia essencial para reter talentos e elevar a motivação dos colaboradores. Essas instituições oferecem oportunidades contínuas de crescimento e desenvolvimento, fortalecendo o vínculo emocional e cognitivo entre os profissionais e a organização. Conforme Eboli (2004), as UCs promovem a excelência humana e profissional, gerando valor por meio de soluções educacionais que aprimoram o desempenho e reforçam a imagem institucional. Consequentemente, essa valorização percebida é crucial para reduzir a rotatividade voluntária, conhecida como *turnover*.

Nesse sentido, experiências práticas de empresas globais reforçam esse papel estratégico. Segundo Enrique Rueda (FIA Online, 2022, n.p.) vice-presidente de recursos humanos e *compliance* da Nestlé Brasil, “as pessoas estão repensando sua relação com o trabalho. Por isso, é fundamental que as empresas saibam alinhar mudanças às expectativas dos profissionais para atrair e reter os melhores funcionários” (FIA Online, 2022, n.p.). Essa abordagem demonstra como as UCs atuam diretamente na valorização do capital humano, dialogando com os princípios que buscam não apenas a capacitação técnica, mas a integração entre aprendizado, estratégia empresarial e valorização.

3.1 Turnover e Impactos Organizacionais

O *turnover*, que indica o fluxo de entrada e saída de colaboradores, é um indicador crítico da saúde organizacional. Chiavenato (2014) explica que índices elevados de rotatividade afetam negativamente a produtividade, a lucratividade e o comprometimento, além de gerar custos elevados com desligamentos e novos treinamentos. Esses custos podem ser classificados em primários (diretos ao processo de substituição), secundários (indiretos, como redução na produtividade e

impacto no clima organizacional) e terciários (consequências de médio e longo prazo, incluindo perda de conhecimento tácito e danos à imagem institucional). As UCs atuam para mitigar esses impactos ao promover um ambiente que valoriza o aprendizado contínuo, o crescimento e a estabilidade dos colaboradores.

3.2 O Papel das Universidades Corporativas na Retenção de Talentos

Segundo O Relatório Pulse do Índice de Tendências do Trabalho da *Microsoft*, de 2022, revela que a retenção de talentos no Brasil está diretamente ligada a fatores como a mobilidade interna e o investimento em aprendizado e desenvolvimento. A pesquisa mostra que 65% dos brasileiros permaneceriam por mais tempo em uma empresa se tivessem oportunidades de mudar de função internamente, enquanto 81% valorizam o suporte da organização em sua capacitação. Esses dados quantitativos são cruciais para a argumentação, pois validam a importância da gestão estratégica de pessoas e da aprendizagem organizacional no ambiente de trabalho contemporâneo (Microsoft, 2022, n.p.).

A efetividade das UCs na retenção de talentos é comprovada por pesquisas e evidências, embora de natureza distintas. Eboli (2004, p. 252) cita dados da *Corporate University Xchange* que indicam uma taxa média anual de rotatividade de 13% em empresas com UCs maduras, contra 21% em organizações sem essa estrutura, conforme informações do Departamento do Trabalho dos EUA. Um exemplo prático é o *University of Chicago Hospitals*, que conseguiu reduzir seu *turnover* de 26% para 16% entre 1993 e 1999.

Apesar de a literatura acadêmica brasileira não enfatizar de forma explícita os resultados quantitativos diretos das UCs na retenção de talentos, observa-se que a maior parte das evidências demonstradas é indireta. Os estudos e relatos geralmente destacam o desenvolvimento de competências, engajamento, planos de carreira e o fortalecimento da cultura organizacional como fatores que favorecem a permanência dos profissionais nas organizações (Eboli, 2004).

O caso da Nestlé ilustra essa abordagem com evidências tanto indiretas quanto diretas. A empresa alinha as expectativas dos profissionais por meio de iniciativas como o *TalentHub* e o *People Match*, que personalizam o desenvolvimento, e programas de capacitação para jovens, como o Nestlé *needs YOUth*, que criou 1,73

milhão de oportunidades em 2022 (FIA Online, 2022; Nestlé, 2022). Essas ações promovem o engajamento e a motivação, fatores que se traduzem em menor intenção de saída e, conseqüentemente, na redução do *turnover*.

Os resultados verificados na Nestlé reforçam a eficácia das universidades corporativas, com evidências quantitativas como a retenção de 96% dos *trainees* nos primeiros seis meses, engajamento elevado por meio de trilhas de aprendizado personalizadas e fortalecimento da cultura organizacional (Nestlé, 2023). Essa prova concreta reflete a importância de programas estruturados de desenvolvimento profissional, que contribuem diretamente para o comprometimento dos colaboradores.

A realidade de outras grandes empresas brasileiras, como o Banco do Brasil e a Petrobras, reforça a relevância estratégica das UCs na gestão de pessoas. Apesar de dados específicos de retenção não serem publicamente divulgados, o simples fato de terem investido na criação de instituições como a UniBB (Souza, 2017) e a Universidade Petrobras (Petrobras, 2024), com suas amplas estruturas de formação e seus reconhecimentos no mercado, é uma forte evidência qualitativa do compromisso dessas organizações com a qualificação, o desenvolvimento e, por consequência, a retenção de seus talentos.

Conforme apontam autores como Dutra (2004), a valorização do capital humano por meio de aprendizagem contínua e da participação em projetos internos é reconhecida como uma prática que fortalece a competitividade organizacional. A Nestlé, ao alinhar expectativas individuais e promover o aprendizado contínuo, reforça que o capital humano é um ativo central na construção de vantagens competitivas sustentáveis (FIA Online, 2022).

4.0 - UNIVERSIDADES CORPORATIVAS RESULTADOS NA GESTÃO DE PESSOAS E ESTUDO DE CASOS.

A gestão de pessoas é um pilar estratégico para o desenvolvimento organizacional, especialmente quando se trata de formar e capacitar profissionais preparados para os desafios do mercado atual (Botoli; Mozzato; Sgarbossa, 2024). Nesse contexto, as UCs se destacam por promover ambientes de aprendizagem contínua, integrando o desenvolvimento de competências às necessidades e metas da empresa. Segundo os autores, a aprendizagem organizacional envolve um processo permanente de aquisição de saberes formais e informais, que impulsiona a

inovação, a geração de novos conhecimentos e a aplicação efetiva das competências no dia a dia do trabalho.

As UCs funcionam como espaços internos de formação, estruturando programas que desenvolvem conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), elementos essenciais para fortalecer a competitividade e consolidar uma cultura empresarial mais sólida. Enquanto a busca por capacitação é rápida e imediata, o desenvolvimento é uma estratégia de longo prazo que visa aprimorar continuamente as competências, a motivação e o desempenho dos colaboradores (Botoli; Mozzato; Sgarbossa, 2024).

Para que o conhecimento adquirido em capacitações seja realmente eficaz, é necessário criar um ambiente propício à aplicação prática dessas novas competências, permitindo que os profissionais internalizem e utilizem o que aprenderam em sua rotina. Investir em uma UCs própria possibilita à organização atualizar e aprimorar continuamente suas equipes, promovendo treinamento de forma ágil, custos reduzidos e direcionando o aprendizado para maximizar resultados e desenvolver competências estratégicas (Botoli; Mozzato; Sgarbossa, 2024).

Além disso, as UCs contribuem significativamente para a retenção de talentos ao alinhar o processo de aprendizagem com os objetivos individuais e organizacionais, fortalecendo o engajamento e o comprometimento dos colaboradores. Dessa forma, consolidam-se como ferramentas estratégicas de gestão de pessoas, promovendo o desenvolvimento contínuo de competências e reforçando a cultura organizacional, fatores que impactam positivamente no desempenho e na sustentabilidade da empresa (Botoli; Mozzato; Sgarbossa, 2024).

4.1. Universidade Corporativa Banco do Brasil (UniBB)

A cultura de aprendizagem no Banco do Brasil é uma tradição que antecede a criação formal de sua Universidade Corporativa (UC). Desde o início do século XX, práticas de compartilhamento de conhecimento já eram observadas, com funcionários experientes atuando como instrutores informais e transmitindo saberes de forma natural (Banco de Brasil, 2015). Era comum que os colaboradores mais experientes registrassem a rotina de trabalho em pequenos pedaços de papel, as "burrinhas", que serviam para sistematizar o conhecimento técnico e garantir a autonomia dos novos funcionários. Essa prática demonstrava uma preocupação institucional com a

formação de pessoal que, em 1965, evoluiu para a criação do Departamento de Seleção e Desenvolvimento do Pessoal (DESED), com o objetivo de centralizar as ações de qualificação e alinhamento do desenvolvimento humano aos objetivos estratégicos da empresa (Venâncio, 2007, p. 110-113).

A implantação de instrumentos de educação corporativa e avaliação de desempenho evidência como as UCs podem atuar como ferramentas estratégicas para a organização. Segundo Eboli (apud Branco, 2006), a criação dessas universidades busca atender aos interesses estratégicos da empresa, ampliando a visibilidade da expertise organizacional e fortalecendo o alinhamento entre o desenvolvimento humano e os objetivos corporativos. O conceito de alinhar gestão de competências e gestão de desempenho é um fator-chave para o sucesso de programas como esse (Brandão; Guimarães, 2001). Esse conceito se concretizou no Banco do Brasil com a implementação do modelo de Gestão do Desempenho Profissional (GDP), que integrou metas individuais, departamentais e organizacionais à estratégia corporativa, utilizando perspectivas adaptadas do *Balanced Scorecard* (BSC) ou Indicadores Balanceados de Desempenho e mapeando competências essenciais para cada função (Kaplan; Norton, 1992).

Balanced Scorecard (BSC) é um modelo de gestão estratégica que vai além dos indicadores financeiros, buscando uma visão completa do desempenho da empresa através de quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O objetivo é traduzir a estratégia em objetivos e medidas tangíveis, alinhando o trabalho diário com a visão da organização e facilitando a tomada de decisões (Kaplan; Norton, 1992).

A criação formal da Universidade Corporativa Banco do Brasil (UniBB), em 2002, representou a consolidação desse processo. A UniBB foi instituída com a missão de sistematizar a formação contínua, oferecendo capacitação técnica e comportamental alinhada aos objetivos organizacionais. De acordo com José Caetano Minchillo, diretor de gestão de pessoas do BB em 2017, a UniBB tem como missão auxiliar os funcionários no desenvolvimento de talentos e na melhoria do desempenho, contribuindo para a imagem da instituição e a excelência profissional (Banco do Brasil, 2017).

A UniBB tem apresentado resultados significativos e de grande escala, sendo reconhecida pela sua capacidade de inovação e diversidade. Em 2017, a instituição

havia investido mais de meio bilhão de reais em capacitação nos últimos cinco anos, o que resultou em mais de 7 milhões de horas de treinamento. Com mais de 300 soluções de capacitação organizadas em Trilhas de Aprendizagem, a UniBB oferece cursos presenciais em 18 unidades regionais e capacitação *online* por meio do Portal UniBB e do aplicativo UniBB *Mobile*. Em 2015, o portal já registrava uma média de 33 mil acessos diários, e o aplicativo, lançado em 2014, teve mais de 17 mil *downloads*, destacando o alcance da instituição (Banco do Brasil, 2017).

Com foco em inovação educacional, a UniBB implementou treinamentos utilizando óculos de realidade virtual para simular situações reais de trabalho, como o atendimento a clientes (Banco do Brasil, 2017). O lançamento do Portal UniBB em 2013 trouxe acesso remoto e modelos variados de aprendizado, como animações, jogos e comunidades de prática, contribuindo também para a sustentabilidade ao reduzir a necessidade de deslocamento e o consumo de papel (Banco do Brasil, 2017). A plataforma passou a operar como uma ferramenta estratégica integrada aos processos de gestão de pessoas, fundamentada em três pilares: educação a distância (EAD), capacitação presencial e parcerias com instituições externas. Essa evolução está associada à consolidação de uma cultura institucional voltada à aprendizagem organizacional, que se tornou um elemento estratégico nas políticas de gestão de pessoas do banco (Banco do Brasil, 2015).

Ao investir no desenvolvimento contínuo dos seus colaboradores, a instituição fortalece o vínculo entre o funcionário e a organização, promove oportunidades de crescimento profissional e cria um ambiente de valorização do conhecimento. Essa estratégia não apenas eleva o engajamento dos profissionais com os objetivos da empresa, como também contribui para a diminuição da rotatividade de pessoal, melhorando a lucratividade do banco (Banco do Brasil, 2015).

Mota, Santos e Lima (2022) destacam que a UniBB atua na formação de comportamentos, trabalhando preceitos como cultura de entrega e desenvolvimento de habilidades gerenciais.

A atuação da UniBB se estende a diferentes públicos, como o aplicativo UniBB *Mobile*, com cerca de 30 mil usuários ativos, o Portal UniBB Família (para dependentes e aposentados) e o Portal UniBB Setor Público (criado para capacitar gestores públicos), que já atendeu 1.099 municípios (Banco do Brasil, 2017). Essa excelência em educação corporativa rendeu à UniBB diversos prêmios nacionais e

internacionais, consolidando a instituição como referência no setor financeiro e fortalecendo a imagem do Banco do Brasil.

O caso da UniBB, com sua abordagem em Educação a Distância (EAD), capacitação presencial e parcerias externas, é outro exemplo prático de como essas instituições buscam o fortalecimento da cultura de aprendizagem, o maior engajamento e o alinhamento de competências (Unibb, 2025).

4.2 Universidade Corporativa Petrobrás (UP)

A Universidade Petrobras (UP) representa um marco na história da formação corporativa no Brasil. Sua trajetória teve início em 1954, com a criação do Centro Nacional de Aperfeiçoamento e Pesquisas do Petróleo (CENAP), um pilar estratégico da Petrobras para centralizar atividades de ensino e pesquisa e garantir a capacitação de profissionais qualificados no setor petrolífero (Petrobras, 2024). O crescimento dessa estrutura foi acelerado com o convênio de 1957 com a Universidade da Bahia, que implementou o curso de Geologia do Petróleo, e a formatura da primeira turma de engenheiros em 1959, consolidando um avanço significativo na qualificação técnica nacional (Portos e Navios, 2023; Azevedo e Terra, 2008; Petrobrás, 2024).

A evolução da área de ensino e pesquisa culminou na reestruturação de 1966, que resultou na criação da Divisão de Ensino (DIVEN), focada na formação de pessoal, e do Centro de Pesquisas e Desenvolvimento (CENPES), responsável pelas inovações tecnológicas (Petrobras, 2024). A empresa, desde sua criação, reconheceu a necessidade de valorizar o conhecimento como fator essencial para seu futuro, elegendo o treinamento e a educação como pilares estratégicos para o desenvolvimento de competências e a retenção de talentos (Azevedo e Terra, 2008). Essa abordagem ocorreu em três fases: a contratação de técnicos estrangeiros, a capacitação de brasileiros no exterior e o investimento direto na qualificação da força de trabalho interna (Peyerl, 2021).

A criação oficial da UP em 2000 foi um resultado direto do amadurecimento das práticas de capacitação, assumindo o papel de agente estruturador da aprendizagem organizacional (Silva, 2010). A universidade passou a promover a construção e a circulação do saber entre as diversas unidades da empresa, alinhando-se a modelos teóricos de conversão do conhecimento, como o Modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) de Nonaka e Takeuchi (1997, apud

Silva & Souza, 2023). Esse modelo evidencia como o conhecimento tácito e explícito é transformado continuamente, promovendo a inovação e uma cultura de colaboração. A UP também centralizou os processos de desenvolvimento humano e técnico, estruturando trilhas de aprendizagem alinhadas aos objetivos estratégicos e incorporando competências gerenciais e comportamentais (Silva & Souza, 2023).

A Universidade Petrobras implementa o Modelo SECI de Nonaka e Takeuchi para transformar conhecimento tácito em explícito e vice-versa, promovendo a construção e circulação do saber entre as diversas unidades da empresa (Silva & Souza, 2023). Conforme o referencial teórico das autoras, a transferência do conhecimento envolve a troca entre o conhecimento explícito e o tácito. Embora as UCs concentrem esforços na difusão do conhecimento explícito, a análise de casos práticos demonstra que elas também são eficazes em lidar com o conhecimento tácito. A Petrobras, por exemplo, utiliza mentorias, comunidades de prática e projetos interativos para isso. Ao aplicar este modelo, a Petrobras busca não apenas o compartilhamento de informações, mas a criação de um novo conhecimento que se acumula e se expande, resultando em um ambiente organizacional mais eficaz e com maior diferencial competitivo (Silva & Souza, 2023).

Outro ponto de destaque é a intencionalidade com que a Petrobras organiza seus processos de aprendizagem, com foco na preservação do conhecimento crítico em áreas sensíveis de operação, como engenharia e refino. A perda de profissionais experientes nessas áreas pode significar a perda de saberes difíceis de repor, e a UC atua como um mecanismo institucional para garantir a perenidade das competências organizacionais. Segundo Silva & Souza (2023), as experiências de aprendizagem mais potentes são aquelas que envolvem trocas genuínas entre pessoas, em contextos de trabalho real, o que se reflete na variedade de estratégias pedagógicas da UP, como mentorias e comunidades de prática. Essa abordagem demonstra que a gestão do conhecimento na Petrobras está fundamentada na valorização das relações humanas e na construção de vínculos significativos entre os colaboradores (Eboli, 2004).

A Universidade Petrobras reorganizou, desde 2020, seu portfólio de desenvolvimento de liderança, focando em um perfil de líder humanizado, que valoriza a diversidade, inspira confiança e alinha discurso e prática à cultura da Companhia (Petrobras, 2024). Em 2023, a UP passou por uma reestruturação significativa ao ser

incorporada à Diretoria de Assuntos Corporativos, tornando-se responsável pela gestão integrada de competências em diferentes áreas (Silva & Souza, 2023). Essa abordagem reflete-se em resultados qualitativos, como o fortalecimento da cultura e da identidade corporativa, a preservação do conhecimento crítico, a promoção da inovação e a adaptação à transformação digital, reforçando a aprendizagem contínua como um pilar estratégico (Schein, 1990). Segundo ele, a cultura de uma empresa molda como as pessoas pensam e agem, e sua capacidade de aprendizado e adaptação é crucial para a sobrevivência das empresas. A universidade corporativa, nesse sentido, é utilizada pelos líderes para ativamente reforçar, moldar e disseminar os valores e a identidade da empresa, garantindo que a cultura evolua de forma alinhada às necessidades de adaptação, como a transformação digital.

4.3. Universidade Corporativa da Nestlé

A Nestlé tem investido de forma consistente em UCs como uma estratégia central para o desenvolvimento de talentos e o fortalecimento de sua cultura organizacional. Essa iniciativa já conta com oito UCs no Brasil, que alcançam cerca de 13.200 participantes, o que equivale a 60% dos colaboradores da empresa (Grupo Gestão RH, 2023; Mundo RH, 2023).

Em março de 2020, a Nestlé lançou sua UC no Brasil em parceria com o Centro Universitário Internacional Uninter, reconhecido pelo Ministério da Educação (MEC). O programa oferece cursos de graduação e pós-graduação aos colaboradores, inicialmente direcionados à área de *Supply Chain*. Segundo o CEO da Nestlé Brasil na época, Marcelo Melchior (Nestlé, 2020, n.p.), a iniciativa visa "ir além de simples treinamentos", capacitando e preparando os colaboradores para o futuro do mercado de trabalho.

Essa parceria possibilitou a implantação de um modelo inovador de educação corporativa híbrida, o *Corporate Blended Learning*, que combina a experiência em educação a distância da Uninter com o conhecimento técnico da Nestlé (König, 2020). Os cursos são conduzidos por professores da instituição e por multiplicadores internos, especialistas nos processos e na cultura da Nestlé, que atuam como mentores e facilitadores. As atividades práticas são realizadas no ambiente de trabalho e os alunos desenvolvem trabalhos de conclusão de curso (TCCs) voltados

a projetos reais da empresa, o que reforça a aplicabilidade prática do conhecimento adquirido (Nestlé, 2020).

O investimento da Nestlé se reflete em uma série de programas específicos, como a *Academia Process Mastership*, que desenvolve competências em automação, inteligência artificial e ciência de dados; a Universidade de Lácteos & Nutrição, que aprofunda conhecimentos técnicos nos processos de produção; e a *Nestlé Academy*, que complementa as iniciativas com programas de estágio, *trainee* e capacitação de jovens (Nestlé, 2020; Mauricio et al., 2019).

Para gerir o desenvolvimento de talentos, a empresa utiliza plataformas digitais como o *Talent Hub*, que permite a personalização da jornada de aprendizagem, e o *People Match*, que conecta projetos internos às competências e interesses dos colaboradores (FIA Online, 2022). Segundo Enrique Rueda (FIA Online, 2022) vice-presidente de Recursos Humanos e *Compliance* da Nestlé Brasil, essa abordagem se reflete em resultados concretos, com o programa *Talent Hub* obtendo uma taxa de 96% de permanência de participantes nos primeiros seis meses, um índice significativamente acima da média do mercado (FIA Online, 2022, n.p.).

A Nestlé também reforça sua cultura e marca empregadora ao incorporar, em suas ações formativas, os princípios éticos, de responsabilidade socioambiental e de compromisso com a inovação (Schein, 1990). Conforme Izabel Azevedo (Nestlé, 2020, p. 3), diretora de Cultura e Talento da Nestlé Brasil:

“A aposta em UCs oferece ferramentas e tecnologias para uma formação completa, criada em sinergia com escolas que ajudam a atender necessidades específicas do negócio e geram engajamento e motivação interna, além de resultar em eficiência”.

4.4 Quadro Comparativo resultados na Gestão de Pessoas: UCs Banco do Brasil (UniBB), Petrobras (UP) e Nestlé

O Quadro 1 apresenta um comparativo dos resultados na gestão de pessoas de três UCs brasileiras: Banco do Brasil (UniBB), Petrobras (UP) e Nestlé. Os dados, obtidos a partir dos textos analisados neste trabalho, evidenciam que as UC desempenham um papel estratégico fundamental, adaptando suas abordagens de acordo com as prioridades de cada empresa.

Quadro 1: Quadro comparativo das UCs – Resultados na Gestão de Pessoas

Empresa	Principais Resultados	Tipo de Resultado	Referências
Banco do Brasil (UniBB)	<p>Resultados Quantitativos: Mais de 7 milhões de horas de treinamento. Mais de 300 soluções de capacitação. 33 mil acessos diários ao portal e 30 mil usuários ativos no app.</p> <p>Resultados Qualitativos: Fortalecimento da cultura de aprendizagem, maior engajamento, alinhamento de competências/objetivos e valorização do conhecimento.</p>	Qualitativo e Quantitativo	Brandão (2006); Banco do Brasil (2015); UniBB (2025); Mota, Santos & Lima (2022)
Petrobras (UP)	<p>Resultados Qualitativos: Capacitação técnica, gerencial e comportamental. Fortalecimento da identidade corporativa, desenvolvimento de lideranças e promoção de inovação. Adaptação à transformação digital.</p>	Qualitativo	Silva & Souza (2023); Eboli (2004); Petrobras (2024); Silva & Souza, 2023)
Nestlé	<p>Resultados Quantitativos: Oito UCs no Brasil. 13.200 participantes (60% dos colaboradores). Retenção de 96% dos participantes no <i>Talent Hub (trainees)</i>.</p> <p>Resultados Qualitativos: Engajamento elevado. Integração de treinamentos técnicos, de liderança e de valores corporativos.</p>	Quantitativo e qualitativo	(Mauricio et al, 2019); (Noe, 2015); (ClosedGap, 2023).

Fonte: Autoria própria

A análise comparativa demonstra que, embora cada UC tenha uma abordagem distinta, a UniBB com foco na flexibilidade do EAD, a UP na capacitação técnica e na gestão do conhecimento, e a Nestlé no desenvolvimento especializado e na retenção de jovens talentos, todas compartilham objetivos comuns, que é capacitar seu capital humano. O papel da UCs é atuar como uma plataforma de aprendizagem contínua, que contribui para o desenvolvimento de competências estratégicas e para o fortalecimento da cultura organizacional. Em síntese, os casos analisados confirmam que as UCs promovem o alinhamento entre as habilidades individuais e os objetivos organizacionais, gerando resultados tangíveis em termos de capital humano e de

competitividade. Elas transformam o conhecimento em um ativo estratégico, reforçando que o investimento em pessoas é um pilar fundamental para a sustentabilidade do negócio a longo prazo.

7 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Uma questão fundamental a ressaltar é que não existe homogeneidade no modelo de universidade corporativa. Cada empresa adota sua estrutura e suas práticas de acordo com necessidades particulares, como evidenciado nos casos da UniBB, da Petrobras e da Nestlé. Contudo, todas elas cultivam em comum a busca incansável pela educação continuada e pelo desenvolvimento de pessoas e de competências específicas ao negócio. As UCs, nesse sentido, funcionam como um pilar estratégico que transcende o simples treinamento, atuando como um ambiente facilitador para a gestão do conhecimento.

As UCs funcionam como centros estratégicos que reúnem todos os recursos e a infraestrutura necessários para o desenvolvimento dos funcionários em um só lugar. Essa concentração de recursos, que pode ser física, como um campus, ou digital, em uma plataforma online, otimiza o aprendizado, pois permite que a empresa organize de forma mais eficiente a capacitação do seu capital humano (os colaboradores), tornando o processo mais rápido e focado em seus objetivos. Com esse formato, elas podem facilitar a gestão do conhecimento nos seguintes pontos:

- Reunir pessoas de diversas partes da organização para promover a troca e a padronização de saberes.
- Concentrar esforços para adquirir e difundir conhecimentos externos.
- A UC não apenas coleta informações, mas cria uma estrutura para que o conhecimento que já existe dentro da organização se torne acessível e útil para todos por meio dos cursos que oferece, disponibilizando-o para aplicação direta nos projetos da própria empresa.

Conforme o referencial teórico de Nonaka e Takeuchi (1997, apud Silva e Souza, 2023), a transferência do conhecimento envolve a troca entre o conhecimento explícito e o tácito. Embora as UCs concentrem esforços na difusão e padronização do conhecimento explícito, a análise dos casos práticos demonstra que elas também são eficazes em lidar com o conhecimento tácito.

A Universidade Petrobras utiliza o Modelo SECI de Nonaka e Takeuchi para transformar conhecimento tácito em explícito e vice-versa, promovendo a construção e circulação do saber entre as diversas unidades da empresa.

A Universidade Petrobras, por exemplo, utiliza mentorias, comunidades de prática e projetos interativos para isso. Outras organizações, como a Nestlé, com suas plataformas *Talent Hub* e *People Match*, promove trocas e conexões entre colaboradores para aprimorar a aprendizagem. O caso da UniBB, com sua abordagem em Educação a Distância (EAD), capacitação presencial e parcerias externas, é um exemplo prático de como essas instituições buscam o fortalecimento da cultura de aprendizagem, o maior engajamento e o alinhamento de competências.

Longe de serem subutilizadas, as UCs dos casos analisados se mostram como estruturas essenciais de gestão de pessoas e de conhecimento, atuando como um *hub* estratégico. Essa conexão garante que o conhecimento flua e que todos estejam alinhados e preparados para o futuro, sustentando o desenvolvimento de funções e qualificações.

A análise comparativa dos resultados reforça esse ponto ao identificar que as UCs promovem uma cultura contínua de aprendizagem e engajamento, contribuem para o desenvolvimento de competências estratégicas, como a capacitação técnica da Petrobras e o desenvolvimento especializado da Nestlé, e fortalecem a cultura organizacional e os valores corporativos. Como demonstrado pelo caso da Nestlé, elas têm um impacto direto e mensurável na retenção de talentos, com resultados tangíveis que se traduzem em vantagens competitivas sustentáveis.

A constatação final é que a adoção dessas instituições resulta em profissionais mais preparados e comprometidos, alinhados aos valores organizacionais, contribuindo para a redução da rotatividade. Esta constatação é corroborada por autores como Eboli (2004) e se alinha perfeitamente com a análise dos casos de Nestlé, Banco do Brasil e Petrobras, confirmando que a adoção dessas instituições resulta em profissionais mais preparados e comprometidos. Dessa forma, a UC não é apenas um braço da área de Recursos Humanos. Ela é, na verdade, uma ferramenta estratégica poderosa que articula objetivos de desenvolvimento humano com as demandas organizacionais, transformando o capital humano em um ativo central do negócio e potencializando a gestão do conhecimento.

8 CONCLUSÃO

Conclui-se que as Universidades Corporativas (UCs) estão se consolidando como ferramentas estratégicas e indispensáveis na gestão de pessoas e no desenvolvimento organizacional. Frente à crescente competitividade do mercado, essas instituições evoluíram de simples centros de treinamento para estruturas robustas e articuladas, responsáveis por alinhar o aprendizado contínuo às metas corporativas e ao fortalecimento da cultura organizacional. O percurso deste estudo, fundamentado em análise bibliográfica e em estudos de caso, confirmou as hipóteses iniciais de que a implementação das UCs favorece a formação de colaboradores mais preparados e comprometidos, impactando positivamente o engajamento e a motivação, o que contribui indiretamente para a retenção de talentos.

Os resultados evidenciados nos casos do Banco do Brasil (UniBB), da Petrobras (UP) e da Nestlé demonstram a eficácia prática desse modelo. A UniBB destacou-se pela capacidade de sistematizar o aprendizado e qualificar sua força de trabalho em larga escala; a Universidade Petrobras mostrou-se um exemplo avançado de gestão do conhecimento, favorecendo a retenção de saberes críticos e a adaptação tecnológica; já a Nestlé, com uma taxa de retenção de 96% em um de seus programas, ilustra a conexão direta entre valorização profissional, oportunidades de crescimento e permanência de talentos.

Para trazer ainda mais rigor acadêmico e realismo, cabe ressaltar, no entanto, que a maioria dos dados sobre retenção de talentos é indireta. Grande parte das evidências disponíveis refere-se à melhoria do clima organizacional, ao aumento do engajamento e ao desenvolvimento de competências como fatores que contribuem para a fidelização dos colaboradores. Dados quantitativos específicos sobre a retenção efetiva são raros e, quando existem, decorrem de levantamentos pontuais. Assim, os benefícios atribuídos às UCs baseiam-se, em sua maioria, em análises qualitativas e na percepção dos profissionais sobre as oportunidades de desenvolvimento e crescimento que elas proporcionam.

Portanto, pode-se afirmar que as UCs atuam como fatores de inovação competitiva ao promoverem a aprendizagem organizacional, o engajamento e a motivação. Ao investir na qualificação do capital humano, as empresas não apenas aprimoram o desempenho individual, mas também fortalecem sua sustentabilidade no longo prazo, transformando o conhecimento em um ativo estratégico e valorizando

seus profissionais como parte fundamental do sucesso institucional. O desafio para pesquisas futuras está justamente em esclarecer a mensuração quantitativa dos resultados de retenção, contribuindo para que o impacto das UCs possa ser comprovado de forma ainda mais concreta e abrangente.

REFERÊNCIAS

ALPERSTEDT, Cristiane. **Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição**. Revista de Administração Contemporânea, v. 5, n. 3, p. 149-165, set./dez. 2001. Pdf - Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000300008>. Acesso em: 08 jul. 2025.

AZEVEDO, Ricardo Latgé Milward de; TERRA, Gerson José Salamoni. **A busca do petróleo, o papel da Petrobras e o ensino da Geologia no Brasil**. B. Geoci. Petrobras, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 373-420, maio/nov. 2008. Disponível em: <https://bgp.petrobras.com.br/bgp/article/download/144/104/190>. Acesso em: 8 set. 2025.

BANCO DO BRASIL. **Itinerários da educação no Banco do Brasil**. Texto e organização de Liduína Benigno Xavier. Brasília: Banco do Brasil, 2015. Disponível em:

file:///C:/Users/andre/OneDrive/Documentos/GEST%C3%83O%20EMPRESARIA%201%C2%BA%20SEM%202025/TCC%201%C2%BA%20SEM%202025%20-%20ZORZO/ARTIGOS/LIVRO%20-%20Itinerarios%20da%20Educacao%20-%20BANCO%20DO%20BRASIL.pdf. Acesso: 18 ago. 2025.

BANCO DO BRASIL. **UniBB Relatório 2015. Gestão de Pessoas, Educação Corporativa**. Disponível em:

https://www.unibb.com.br/Conteudo/Arquivos/RelatorioAnual/Relatorio_UniBB_2015.pdf?utm_source=chatgpt.com. Pdf. Acesso em: 13 de maio de 2025.

BANCO DO BRASIL. **Universidade Corporativa do Banco do Brasil**. Banco do Brasil, Brasília, 2015. Disponível em: <https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/sobrenos/sustentabilidade/gestao-e-governanca/funcionarios/universidade-corporativa-do-banco-do-brasil>. Acesso em: 31 ago. 2025.

BANCO DO BRASIL. **Universidade Corporativa do BB completa 15 anos com previsão de investir R\$ 121,7 milhões em 2017**. Banco do Brasil – Imprensa, Brasília, 13 jul. 2017. Disponível em: https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/imprensa/n/55926/universidade-corporativa-do-bb-completa-15-anos-com-previsao-de-investir-r-121-7-milhoes-em-2017#/. Acesso em: 31 ago. 2025.

BANCO DO BRASIL. **Universidade Corporativa do BB é eleita a melhor do mundo**.

Banco do Brasil – Imprensa, Brasília, 21 maio 2015. Disponível em: <https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/imprensa/n/44655/universidade-corporativa-do-bb-e-eleita-a-melhor-do-mundo>. Acesso em: 31 ago. 2025.

BOTOLI, W. de; MOZZATO, A R; SGARBOSSA, M. **Universidade corporativa e aprendizagem organizacional: estudo em instituição bancária gaúcha**. Desafio Online, Campo Grande, v. 1, pág. 27–51, 2024. DOI: 10.55028/don.v12i1.17677. Disponível em: <https://desafioonline.ufms.br/index.php/deson/article/view/17677>. Acesso em: 17 jul. 2025.

BRANCO, Alessandra Rosa. **O perfil das universidades corporativas no Brasil / Corporate universities profile in Brazil**. Revista de Administração Mackenzie, São

Paulo, v. 7, n. 4, p. 99–120, out./dez. 2006. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-69712006/administracao.v7n4p99-120>. Acesso em: 31 ago. 2025.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8–15, jan./mar. 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/C3ZbzVBfq8LLhpSppQ4BYbH/abstract/?lang=pt> (DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000100002>). Acesso em: 27 mai. 2025.

BRANDÃO, Giselle Reis. **Gestão de pessoas e as universidades corporativas: dois lados da mesma moeda?** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 46, n. 2, p. 22-33, jun. 2006.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CLOSEDGAP. **Empresas que criam culturas de aprendizagem retêm mais talentos**. 2023. Disponível em: <https://closedgap.com/empresas-cultura-aprendizagem-retencao>. Acesso em: 27 jul. 2025.

CLOSEDGAP. **Talent Hub: relatório de resultados**. 2023. Disponível em: <https://closedgap.com/talenthub-relatorio-2023>. Acesso em: 25 jun. 2024.

DRAGANIDIS, F.; MENTZAS, G. **Competency based management: a review of systems and approaches**. Information Management & Computer Security, v. 14, n. 1, p. 51-64, 2006. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/220208079_Competency_based_management_A_review_of_systems_and_approaches. Acesso em: 11 set. 2025.

DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceito e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Fatos**. São Paulo: Editora Gente, 2004. 278p.

EDUVEM. **O papel das universidades corporativas**. EDUVEM, 2023. Disponível em: https://eduvem.com/o-papel-das-universidades-corporativas-na-cultura-organizacional/?utm_source=chatgpt.com e https://eduvem.com/universidades-corporativas/?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 27 de mai. de 2025.

FIA ONLINE. **Retenção de talentos: Nestlé conecta projetos a interesses dos colaboradores**. Blog FIA Online, 11 ago. 2022. Disponível em: <https://blog.fiaonline.com.br/retencao-de-talentos-estrategia-da-nestle>. Acesso em: 4 set. 2025.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. Revista de Administração Contemporânea, v. esp, pág. 183-196, 2001.

Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/?format=pdf&lang=pt>.
Acesso em: 02 set. 2025.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRUPO GESTÃO RH. **Nestlé avança no desenvolvimento de talentos e lança mais uma universidade corporativa**. [S. l.], 19 abr. 2023. Gestão de Pessoas. Disponível em: https://www.grupogestaorh.com.br/pt_br/gestao-de-pessoas/8560-nestle-avanca-no-desenvolvimento-de-talentos-e-lanca-mais-uma-universidade-corporativa. Acesso em: 08 set. 2025.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KÖNIG, Mauri. **Nestlé firma parceria com Uninter para criar universidade corporativa**. UNINTER Notícias, São Paulo, 18 mar. 2020. Disponível em: <https://www.uninter.com/noticias/nestle-firma-parceria-com-uninter-para-criar-universidade-corporativa>. Acesso em: 04 set. 2025.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, AP et al. **Evolução das universidades corporativas no Brasil**. Revista Gestão e Conhecimento, v. 2, pág. 45-63, 2024.

MAURICIO, A. C. O. et al. **Universidade corporativa e retenção de líderes no contexto hospitalar**. Gestão & Regionalidade, v. 35, n. 106, p. 238–257, 2019. DOI: <https://doi.org/10.13037/gr.vol35n106.5139>. Acesso em: 06 ago. 2025.

MEISTER, J.C. **Universidades corporativas: lições para construir uma força de trabalho de classe mundial**. Rev. Boston: McGraw-Hill, 1998.

MICROSOFT. **Relatório Pulse do Índice de Tendências do Trabalho: "Trabalho híbrido é apenas trabalho. Estamos fazendo isso errado?"**. [S. l.], 22 set. 2022. Disponível em: <https://news.microsoft.com/pt-br/capacitacao-e-mobilidade-internacional-determinantes-para-retencao-da-forca-de-trabalho-no-brasil-revela-novo-relatorio-pulse-do-indice-de-tendencias-do-trabalho/>. Acesso em: 11 set. 2025.

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 4.ed. São Paulo: Hucitec, 2001.

MOTA, F. S.; SANTOS, L. A.; LIMA, R. C. **A contribuição da universidade corporativa para a gestão do conhecimento e o desenvolvimento organizacional: um estudo de caso da UniBB**. Revista de Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, v. 22, n. 2, p. 1-18, 2022.

MUNDO RH. **Nestlé avança em implementação de Universidades Corporativas**. Mundo RH, 2023. Disponível em: <https://www.mundorh.com.br/universidade->

corporativa-nestle-colaboradores-desenvolvimento-de-pessoas-recursos-humanos. Acesso em: 10 mar. 2025.

NESTLÉ BRASIL. **Nestlé lança Universidade Corporativa com cursos reconhecidos pelo MEC**. Nestlé Brasil Home Imprensa. São Paulo, 20 mar. 2020. Disponível em: <https://www.nestle.com.br/media/pressreleases/allpressreleases/nestl%C3%A9-lan%C3%A7a-universidade-corporativa-com-cursos-reconhecidos-pelo-mec>. Acesso em: 04 set. 2025.

NESTLÉ. **Creating Shared Value and Sustainability Report 2022**. Vevey: Nestlé S.A., 2022. Disponível em: https://www.nestle.com/sites/default/files/2023-03/creating-shared-value-sustainability-report-2022-en.pdf?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 8 set. 2025.

NESTLÉ. **Nestlé avança no desenvolvimento de talentos e lança mais uma universidade corporativa**. Gestão de Pessoas. 19 abr. 2023. Disponível em: https://www.grupogestaorh.com.br/pt_br/gestao-de-pessoas/8560-nestle-avanca-no-desenvolvimento-de-talentos-e-lanca-mais-uma-universidade-corporativa. Acesso em: 04 set. 2025.

NOE, Raymond A. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas: teoria e prática**. 6. ed. Tradução de Ana Carolina de Aguiar Rodrigues. Porto Alegre: AMGH, 2015.

PETROBRAS. **Desenvolvimento do Capital Humano: Destaques**. Rio de Janeiro: Petrobras, 2024. Disponível em: <https://petrobras.com.br/documents/d/f3a44542-113e-11ee-be56-0242ac120002/desenvolvimento-do-capital-humano-pt-2024-2025?download=true>. Acesso em: 8 set. 2025.

PETROBRAS. **Trajatória**. [S. l.], 2024. Disponível em: <https://petrobras.com.br/quem-somos/trajetoria>. Acesso em: 4 mai. 2025.

PEYERL, Drielli. **O petróleo no Brasil: exploração, capacitação técnica e ensino de geociências (1864–1968)**. Santo André: Universidade Federal do ABC (UFABC), 2021. 278 p.

PORTOS E NAVIOS. **Universidade Petrobras é reinaugurada na Bahia**. 2023. Disponível em: <https://www.portosenavios.com.br/noticias/navegacao-e-marinha/universidade-petrobras-e-reinaugurada-na-bahia>. Acesso em: 4 maio 2025.

RUBIO, A. **Universidades corporativas**. Lid Editorial. Madrid, 2011, 275p.

SANTOS, M. A. dos et al. **Cultura organizacional, estrutura organizacional e gestão de pessoas: o impacto nos resultados organizacionais**. Brazilian Business Review (BBR), v. 11, n. 3, p. 106-129, maio./jun. 2014. Disponível em: <https://bbronline.com.br/index.php/bbr/article/view/259/394>. Acesso em: 12 ago. 2025.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational Culture**. *American Psychologist*, v. 45, n. 2, p. 109-119, fev. 1990. Disponível em: http://erlanbakiev.weebly.com/uploads/1/0/8/3/10833829/schein_1990_organizational_culture.pdf. Acesso em: 11 set. 2025.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 31. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2016. 640 p.

SENIOR, P. L.; GONDIM, S. M. **Indicadores de desempenho para educação corporativa**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 23, n. 1, p. 50-70, 2021.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2014.

SILVA, Anicleide Pereira da. **Educação corporativa e as tecnologias da informação e da comunicação: o caso da Universidade Petrobras**. Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade Federal de Sergipe, 2010. Disponível em: <https://ri.ufs.br/handle/riufs/4714>. Acesso em: 4 mai. 2025.

SILVA, L. P.; SOUZA, T. C. M. **Gestão do conhecimento na Petrobras: conexões humanas significativas para o desenvolvimento intencional dos saberes**. Luciana Poli e Tayane Mattera. - 1. versão. – Rio de Janeiro: PETROBRAS, 2023. 34 p. il. color.

SOUZA, K. O. A. **A trajetória histórica da universidade corporativa do Banco do Brasil: da qualificação profissional à formação de líderes**. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) – Universidade de Taubaté, Taubaté, 2017.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: uma pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIBB. **Portal UniBB**. Brasília: Banco do Brasil, 2025. Disponível em: <https://www.bb.com.br/unibb>. Acesso em: 25 jun. 2025

VARGAS, Miramar Ramos Maia. **Resenha crítica do livro The Corporate University Handbook: Designing, Management, and Growing a Successful Program, de Mark Allen**. Revista de Administração Contemporânea, v. 1, pág. 111-113, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/L5K3tXC4ThndpzJPbbpvLWM/>. Acesso em: 27 jun. 2025.

VENÂNCIO, Vânia Maria Lopes. **As Políticas de Formação no Banco do Brasil e suas Implicações Pedagógicas – do DESED à Universidade Corporativa (1965 a 2006)**. 2007. 205 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

VIVAS, Marcelo Duarte. **Universidade Corporativa: uma reflexão sobre a aprendizagem organizacional e o seu valor para o indivíduo**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/ec3f001b-82f2-4322-af94-473c80e9a759/content>. Acesso em: 12 ago. 2025.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.