

## **A universidade corporativa do Grupo Berlim S.A.: uma análise de seus pontos fortes e dos aspectos que deveriam ser aprimorados**

**DOI: 10.31994/rvs.v12i2.774**

Anna Clara Faria Carnivali Manganelli<sup>1</sup>

Débora Vargas Ferreira Costa<sup>2</sup>

Victor Cláudio Paradela<sup>3</sup>

Débora Magalhães Kirchmair<sup>4</sup>

### **RESUMO**

Nos últimos anos, os investimentos em educação corporativa ganharam espaço em diversas organizações, tendo em vista a importância da gestão do conhecimento para a manutenção da competitividade em um ambiente de negócios cada vez mais desafiante. A partir dessa perspectiva, o artigo tem como objetivo analisar a Universidade Corporativa criada pelo grupo Berlim S.A. (pseudônimo), à luz das teorias relacionadas à educação corporativa, buscando verificar em que aspectos ela já se consolidou e que melhorias poderiam ser buscadas. Foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, sendo os dados coletados nos documentos da instituição. A análise permitiu apurar que a educação corporativa e a universidade corporativa estão, na empresa estudada, articuladas com o planejamento estratégico, dando suporte ao crescimento da organização. Também foram apontados pontos de melhoria que devem ser objeto de atenção, em especial o maior investimento em

---

<sup>1</sup> Especialista em Gestão de Pessoas pela Universidade Federal de Juiz de Fora. Email: [annaclaracarnivali@gmail.com](mailto:annaclaracarnivali@gmail.com). ORCID: 0000-0003-1631-3450.

<sup>2</sup> Doutora em Administração pela Unigranrio. Professora na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Email: [deboravargas82@gmail.com](mailto:deboravargas82@gmail.com). ORCID: 0000-0002-6716-6959.

<sup>3</sup> Doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas. Professor na Universidade Federal de Juiz de Fora. Email: [victor.paradela@hotmail.com](mailto:victor.paradela@hotmail.com). ORCID: 0000-0001-9680-2451.

<sup>4</sup> Mestre em Administração pela Universidade Federal de Juiz de Fora. Professora no Instituto Federal do Sul de Minas. Email: [deboramkirchmair@gmail.com](mailto:deboramkirchmair@gmail.com). ORCID: 0000-0002-4736-3808.

ensino a distância e a inclusão de outros públicos nas ações de desenvolvimento promovidas.

**PALAVRAS-CHAVE: EDUCAÇÃO CORPORATIVA. UNIVERSIDADE CORPORATIVA. DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA.**

**The corporate university of Grupo Berlim S.A.: an analysis of its strengths and aspects that should be improved**

## **ABSTRACT**

In recent years, investments in corporate education have gained space in several organizations, in view of the importance of knowledge management for maintaining competitiveness, in an increasingly challenging business environment. From this perspective, the article aims to analyze the Corporate University created by the group Berlin S.A (pseudonym), in the light of theories related to corporate education, seeking to verify in what aspects it has already been consolidated and which improvements could be sought. A qualitative research was developed, and the data were collected in the institution's documents. The analysis allowed us to determine that corporate education and the corporate university are, in the company studied, articulated with strategic planning, supporting the growth of the organization. Improvement points that should be attentioned were also pointed out, especially the greater investment in distance learning and the inclusion of other audiences in the development actions promoted.

**KEYWORDS: CORPORATE EDUCATION. CORPORATE UNIVERSITY. LEADERSHIP DEVELOPMENT.**

## INTRODUÇÃO

No cenário atual, marcado pela elevada competitividade, as empresas enfrentam desafios e o investimento em inovação e tecnologia se tornou primordial. Assim, precisam aprimorar os processos relacionados à capacitação dos trabalhadores, com o objetivo de promover constantemente o desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais relevantes para o bom desempenho de suas atividades.

Nesse contexto, a educação corporativa (EC) representa um investimento fundamental, uma vez que os funcionários podem ser desenvolvidos em um processo contínuo, que favoreça a maior produtividade. Por meio da geração e compartilhamento de conhecimento, essas práticas possibilitam que as organizações aproveitem as oportunidades de negócio e se diferenciem no mercado (CARVALHO, 2014).

Dentre as possibilidades de ação no campo da EC, tem se destacado, nas últimas décadas, a criação das universidades corporativas (UCs). Segundo Meister (1999), trata-se de uma medida estratégica para o desenvolvimento dos funcionários, clientes e fornecedores, com o objetivo de melhorar o desempenho organizacional. Pode contribuir significativamente para que a empresa execute suas atividades com maior eficiência, baseando-se nas competências que interligam a aprendizagem às necessidades estratégicas do negócio.

Especial atenção deve ser dada à capacitação dos líderes. Para a organização alcançar os objetivos planejados, é importante haver uma liderança bem definida, que gere e coordene os processos e as pessoas, pois através da mesma é possível influenciar um indivíduo ou grupo a atingir suas metas. A forma como os líderes atuam pode influenciar na motivação dos membros da equipe e, conseqüentemente, no comprometimento dos funcionários (PARADELA; GOMES, 2018). Robbins, Judge e Sobral (2010) ressaltam que a liderança está ligada à possibilidade de influenciar pessoas a terem determinadas atitudes visando o atingimento de determinados objetivos. Nessa perspectiva, os gestores podem atuar

no sentido de que a educação corporativa se torne parte da cultura organizacional, incentivando que todos internalizem a importância do aprendizado contínuo.

A criação das UCs começou, no Brasil, pelas grandes empresas, em especial as filiais de multinacionais, e pelas principais estatais. Mais recentemente, todavia, essa medida passou a ser adotada por uma gama mais diversificada de organizações, incluindo aquelas de origem familiar, que, após um significativo crescimento, buscaram profissionalizar sua gestão, como é o caso do grupo que foi objeto da pesquisa aqui apresentada (THIESEN, 2017).

Partindo dessas constatações, a pesquisa aqui relatada buscou analisar a universidade corporativa do grupo Berlim S.A. (nome alterado para preservar a identidade da empresa), uma rede supermercadista do atacado e varejo, analisando-a à luz das teorias que tratam do tema focado e apontando seus pontos fortes e aspectos que poderiam ser aprimorados.

Este artigo, que apresenta os resultados encontrados, está dividido em seis seções, contando com esta introdução. As duas próximas trazem o referencial teórico adotado. Depois, são explicitados os procedimentos metodológicos adotados. Na sequência, são detalhadas as características do grupo focado e de sua universidade corporativa. Por fim, na seção de considerações finais, são apresentadas as principais conclusões a que foi possível chegar.

## **1 REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta seção visa descrever o referencial teórico que está subdividido nos seguintes temas: universidade corporativa e desenvolvimento de liderança.

### **1.1 O papel das universidades corporativas**

Com as grandes mudanças que ocorreram no ambiente corporativo nas últimas décadas, o tradicional treinamento e desenvolvimento (T&D), que tem por

foco a absorção e a transferência de conhecimentos, evoluiu, nas empresas com políticas de gestão de pessoas mais avançadas, para a educação corporativa (EC). Com isso, o escopo das ações foi ampliado, passando a contar com uma gama mais diversificada de ações e a incorporar um olhar mais estratégico (RICARDO, 2012).

Nessa perspectiva, Martins de Carvalho (2014) destaca que a EC promove o encadeamento entre as competências organizacionais e as individuais, com base em programas e processos elaborados com base nas estratégias do negócio. Ferreira (2012, p. 35) define competência como “a capacidade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos (saberes, capacidades, informações) para solucionar adequadamente uma série de problemas” e é isso o que deve ser buscado nos esforços de EC. Ireland, Hoskisson e Hitt (2014) ressaltam que uma organização possui vantagem competitiva quando, ao executar determinada estratégia, entrega para os clientes algo superior ao que os concorrentes não conseguem copiar. Difícil imaginar que isso possa ser alcançado sem sólidos investimentos na capacitação contínua dos trabalhadores.

De acordo com Martins de Carvalho (2014), o desenvolvimento de competências é fundamental nas organizações atuais. Sendo assim, para promover esses processos, garantindo competitividade. Eboli (2002) ressalta que a educação corporativa necessita aprimorar os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) dos funcionários, por meio de estratégias que podem ocorrer de modo presencial, à distância ou semipresencial, conforme destaca Martins (2004).

Eboli (2004) aponta que, para obter um sistema de educação corporativa de sucesso, a organização deve adotar sete princípios essenciais: competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceria e sustentabilidade. Somente com a incorporação desses valores na cultura organizacional torna-se possível adquirir um enfoque conceitual e metodológico adequado à implantação de uma EC consistente. Trata-se, portanto, de uma mudança bem mais profunda do que o simples aumento dos investimentos em capacitação. Representa, antes, um redirecionamento estratégico da empresa, de modo a capacitá-la a se tornar uma organização de aprendizado, nos moldes propostos por Senge (2018).

Desse modo, de acordo com Cruz *et al.* (2017), a EC favorece o desenvolvimento de trabalhadores e a consolidação da cultura organizacional. Os autores destacam ainda que a EC sofreu modificações ao longo dos anos, “desde momentos de aprendizado somente teórico, momentos em sala, universidades corporativas dentro da própria empresa até o momento em que a tecnologia (TIC) começou a ser utilizada para facilitar a propagação do conhecimento” (p. 2).

Na mesma linha, Ricardo (2005) ressalta que a universidade corporativa é vista como uma instituição voltada para a EC, promovendo diversas formas de aprendizagem através de uma proposta educacional proativa e estratégica. A autora aponta que o principal foco da UC é atender as necessidades da organização, desenvolvendo novos métodos que garantem maior flexibilidade e agilidade no aprendizado dos funcionários.

Outro aspecto importante em relação às UCs é a atuação dos docentes. Cabe destacar que diferente de um ensino voltado para crianças, nesse caso, o público-alvo são profissionais adultos. Entretanto, da mesma forma é preciso estimular a criatividade de forma que os educandos tenham assim uma formação mais completa, crítica, para além dos modelos reducionistas comumente adotados (CARPIM, 2015).

Com isso, segundo Eboli (2004), a UC pode ser analisada como um processo que abrange toda a organização, não apenas um espaço físico definido para aprendizado. Acrescenta que é “um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências” e que “a missão de uma universidade corporativa incide em aperfeiçoar e desenvolver os talentos, promovendo a gestão do conhecimento organizacional, através de um processo de aprendizagem ativo e contínuo” (EBOLI, 2004, p. 48).

Alperstedt (2001) defende a tese de que a UC representa um aprimoramento da área de T&D, com práticas mais estratégicas, diferente assim do tradicional setor. Na visão de Fleury e Oliveira Jr. (2002), o conceito de universidade corporativa pode ser definido nos seguintes pressupostos: desenvolvimento de competências que são consideradas como críticas, aprendizado organizacional, fortalecimento da cultura

organizacional, capacitação com foco estratégico, treinamentos voltados ao público interno e externo e alteração do modelo apenas “sala de aula” para diferentes formas de aprendizagem.

Blois e Melca (2005) defendem que a educação corporativa passa a ser administrada pela UC, quando essa é criada. Também apontam que elas podem ser consideradas como instituições de ensino vinculadas às empresas públicas e privadas. O principal intuito de sua atuação seria educar e desenvolver uma cadeia de valores ligados às estratégias corporativas.

Meister (1999) reforça que as práticas das UCs devem ser voltadas não apenas ao público interno, como também aos demais *stakeholders*, sendo possível o estabelecimento de relacionamentos mais sólidos com todos os envolvidos na cadeia produtiva. Eboli (2012) afirma que a dinâmica das UCs proporciona uma revolução na forma de capacitar pessoas, desde o ambiente empresarial a uma produção de conhecimento no contexto da sociedade contemporânea.

E essa forma de desenvolvimento deve estar direcionada aos propósitos da organização, conforme destacam Castro e Eboli (2014), aspirando, assim, aumentar a produtividade e a competitividade. Dessa forma, os autores reforçam que os cursos devem ser articulados visando a aplicabilidade no contexto do trabalho.

Para isso, cabe destacar, conforme ressaltam Brito e Castro (2019) que as UCs estão vivenciando mudanças referentes ao rompimento de visões tradicionais acerca da forma de desenvolver as pessoas dentro das organizações. Para isso, de acordo com os autores, diversas tecnologias podem ser utilizadas como recursos multimídias, o uso da internet, além de outras ferramentas que possibilitam a aprendizagem cooperativa, transformando esses ambientes corporativos em verdadeiros laboratórios de aprendizagem.

Sobre esse processo, Santos (2012) afirma que é possível ainda a realização de parcerias entre UCs e instituições universitárias. Essas parcerias permitem a troca de conhecimento visando a utilização de metodologias adequadas na formação dos educandos e também a possibilidade de certificação a partir de uma instituição regulamentada pelo Ministério da Educação (MEC).

Partindo dos temas aqui abordados, a seção a seguir enfoca o desenvolvimento de liderança e como esse está associado às práticas de EC e às universidades corporativas.

## 1.2 O papel da liderança na educação corporativa

Atualmente, as organizações estão inseridas, como já destacado, em um ambiente competitivo que demanda constantes adaptações. Nesse contexto, a gestão de pessoas assume um papel estratégico, possibilitando o desenvolvimento dos trabalhadores. Cabe ressaltar que o líder tem um papel fundamental nesse processo precisando atuar como uma agente de mudança (PARADELA; GOMES, 2018).

De acordo com Eboli (2010), os gestores necessitam ser percebidos como educadores. Isso porque, o modelo de comportamento que adotam tende a ser seguido e buscado pelos liderados. Em decorrência, além dos líderes visarem o próprio desenvolvimento, precisam assumir a responsabilidade de educar, formar e promover a aprendizagem de suas equipes.

Os líderes precisam estar preparados para desempenhar plenamente seus papéis de educadores, formadores e orientadores no cotidiano do trabalho, criando um ambiente em que os membros da equipe se sintam motivados a utilizar toda a sua potencialidade e a buscar sempre padrões elevados de desempenho (EBOLI, 2005, p. 122).

Quando o líder se coloca nesse papel de educador, fica mais viável a construção de um ambiente favorável à aprendizagem, questionamentos, opiniões e percepções, promovendo então, o desenvolvimento e formação contínua dos funcionários, conforme defende Eboli (2010). Esse conhecimento obtido por um indivíduo, de acordo com Vergara (2000), pode ser multiplicado para outros, com o objetivo de enriquecê-los com suas experiências. Além disso, conforme ressaltam Moscardini e Klein (2015), a liderança pode ser desenvolvida visando a disseminação e criação de uma cultura organizacional.



De acordo com Vergara (2000), os responsáveis pelo sistema de educação corporativa devem desenvolver estratégias focadas em estimular os líderes a repassarem seus comportamentos perante a sua equipe no trabalho, como também, no envolvimento com essa prática, com o objetivo de viabilizar o desenvolvimento de pessoas.

Segundo Meister (1999), é responsabilidade da liderança expandir o conhecimento e oferecer aos mesmos a oportunidade de ensinar e acelerar o fluxo de conhecimento que é um dos principais objetivos da universidade corporativa.

Desse modo, conforme apresentado por Eboli (2010), existem alguns fatores básicos para que se alcance sucesso na função de líder como, por exemplo, a capacidade de inovação e execução; o entendimento da cultura organizacional e do negócio; as parcerias com instituições externas e a responsabilidade com o processo educativo dos funcionários. Tais medidas auxiliam na promoção da aprendizagem e na disseminação e compartilhamento do conhecimento, a fim de formar um time de alto impacto.

Eboli (2010) também ressalta a importância da liderança no desenvolvimento das competências e enumera os sete papéis que um líder necessita desempenhar para a melhoria no ambiente de aprendizagem, que é promovido pela educação corporativa, sendo esses: apontar qual é a direção da EC; promover o encorajamento nos funcionários; participar do controle de desenvolvimento de competências; idealizar e desenvolver novos programas educacionais; demonstrar sua vontade de aprender, participando dos cursos e realizar a divulgação interna e externa da educação corporativa e suas ações.

Assim, é papel da liderança de todos os níveis hierárquicos atuar como uma base fundamental para o desenvolvimento da prática de educação corporativa, planejando e desenvolvendo ações de educação estruturadas, com o objetivo de alinhar as competências pessoais com as de eixo estratégico da organização. Nessa perspectiva, conforme destaca Bergamini (2015), quando o líder assume uma posição de parceiro, compartilhando experiências, erros e acertos com a equipe, as chances de estabelecimento de um vínculo duradouro e de sucesso é maior.

Sendo assim, de acordo com Eboli (2005), pode-se destacar que o papel dos líderes é extremamente importante no que tange ao processo de educação corporativa e à universidade corporativa, pois eles são considerados agentes de disseminação, consolidação e transformação da cultura empresarial.

São ainda, como já destacado, educadores, cujo modelo de comportamento deve ser exemplo para todos da organização, criando um ambiente que potencialize o padrão no nível de desempenho. Dessa forma, é necessária a promoção de programas e ações voltados para estimulá-los a serem responsáveis pelo processo de aprendizagem dos funcionários.

Por meio da descrição desse tema à luz das teorias dos autores pesquisados, é possível considerar a importância da liderança para o desenvolvimento da educação corporativa e o sucesso de uma universidade corporativa. Na seção a seguir, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados na condução da pesquisa.

## **2 METODOLOGIA**

A pesquisa foi conduzida seguindo uma abordagem qualitativa, a qual, conforme destacam Fraser e Gondim (2004), privilegia a análise dos objetos estudados a partir de uma perspectiva subjetiva, lastreada na interpretação de dados e fenômenos com base nas teorias aplicáveis e nas percepções dos envolvidos. Trata-se de um estudo de caso, modalidade que busca a análise aprofundada de um problema específico, restringindo o foco da investigação a um determinado fenômeno ou organização, conforme defende Yin (2001).

Quanto aos fins, a pesquisa é considerada como descritiva, pois expõe características claras sobre um determinado tema, sem o compromisso de explicar os fatores que determinaram sua ocorrência (GIL, 2019). Ademais, quanto aos meios de investigação, a pesquisa é avaliada como documental, já que foram realizados diagnósticos por meio de documentos da própria organização, como,

análise de indicadores, materiais e apresentações disponíveis nos arquivos digitais e físicos. Foi ainda bibliográfica, uma vez que foram levantados e utilizados como base das análises desenvolvidas as contribuições de diversos estudiosos autores dos temas enfocados.

Para atingir o objetivo proposto, foi realizada, inicialmente, a pesquisa bibliográfica. Em seguida, foi efetuado o levantamento dos dados da organização estudada, com foco especial sobre as ações de educação corporativa e a universidade criada.

Para levantamento dos dados, foi utilizada a técnica de observação participante. Nesse caso, foi realizada uma aproximação de uma das pesquisadoras com o tema investigado na organização. Ademais, foram analisados documentos da empresa pertinentes ao tema pesquisado.

Cabe destacar, conforme ressalta Godoy (1995, p. 67) que “a análise de documentos constitui-se numa valiosa técnica de abordagem de dados qualitativos”. A opção pela observação participante e análise documental foi devido ao acesso de uma das pesquisadoras à empresa estudada, que no momento da realização deste estudo trabalhava no setor de Treinamento e Desenvolvimento da instituição. O levantamento de dados foi realizado durante o primeiro semestre de 2020.

Os documentos foram analisados utilizando o método de Análise de Conteúdo proposto por Bardin (2011). Assim, a partir de categorias criadas *a priori* com base no referencial teórico levantado, realizou-se a investigação dos documentos levantados. As categorias de análise foram: Desenvolvimento de competências, Metodologia, Espaço físico, Ambiente virtual, Público-alvo, Corpo docente, Certificações e Projetos. Cabe ressaltar que as mesmas categorias subsidiaram a observação participante realizada.

Por fim, a partir das análises realizadas, foram apresentadas algumas sugestões que, a partir do que foi analisado, acredita-se que possa contribuir para a melhoria contínua das ações de educação corporativa.

### **3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CASO**

Esta seção apresenta o funcionamento da educação corporativa, bem como a prática da universidade corporativa no grupo Berlim S.A.

#### **3.1 Educação Corporativa e Universidade Corporativa do grupo Berlim S.A.**

O presente estudo descreve o setor de educação corporativa e universidade corporativa de uma empresa de supermercado de comércio varejista e atacadista, aqui denominada como Grupo Berlim S.A.. A empresa passou, nos últimos anos, por uma significativa transformação, deixando de ser familiar e assumindo a configuração de uma empresa de sociedade anônima de capital fechado. Com isso, ao longo do tempo, junto com a governança corporativa, elaborou-se um novo planejamento estratégico, que contemplou, dentre outras ações, a criação do Departamento de Educação Corporativa e da a universidade corporativa, denominada como UCB.

Como parte dos esforços de governança empreendidos, foi constituído um novo planejamento estratégico, com foco na definição das diretrizes empresariais, missão, visão, valores, que norteiam todas as ações organizacionais. Sendo assim, os aspectos relacionados à capacitação devem ter como foco a preparação de pessoas para agregarem e atingirem os objetivos do negócio, atendendo, também, às necessidades dos indivíduos (GRUPO BERLIM, 2020).

Em relação às diretrizes organizacionais, a missão do grupo Berlim S.A. é “oferecer aos nossos clientes produtos e serviços com qualidade, a preço justo, por meio de um atendimento rápido e humanizado, gerando satisfação em cada momento de compra, garantindo a perenidade do grupo, desenvolvendo a cultura socioambiental e fortalecendo a identidade da marca junto à comunidade”. Já os valores da empresa são: “trabalho com ética, responsabilidade socioambiental, humildade, empreendedorismo, transparência, cidadania, comprometimento e relacionamento” (GRUPO BERLIM, 2020, p. 2).

A visão adotada, por sua vez, é “Ser o grupo supermercadista mais eficaz e inovador em todos os formatos e regiões onde atuar” (GRUPO BERLIM, 2020, p. 2). De acordo com esse ponto, para a empresa se tornar mais eficaz e inovadora, uma das ações alcançadas foi a criação do Setor de Educação Corporativa e da UCB. Com isso, os esforços de capacitação e desenvolvimento, antes restritos aos treinamentos tradicionais, ganharam uma nova configuração, passando a ser direcionados para a formação mais ampla dos funcionários, baseada nas competências que são consideradas chaves para a organização.

A tradicional área de treinamento e desenvolvimento, vivenciou, assim, uma evolução sobre a visão tradicional, para uma abordagem estratégica de ensino e aprendizagem contínua. A implantação do sistema de educação corporativa, realizada em 2017, contemplou o investimento em medidas concretas, adotando, assim, estratégias baseadas nos talentos, destacando o fato da empresa se preocupar com a formação, o desenvolvimento e retenção dos funcionários, visto que são esses que fazem a diferença.

O modelo de UC do grupo Berlim conecta a aprendizagem com as necessidades estratégicas da empresa, baseando-se na aquisição e no desenvolvimento de competências, sejam essas de conhecimento, habilidades, atitudes ou valores. A ideia da UCB é ser um espaço de aprendizagem permanente, diversificado, com desenvolvimento de competências que são aprimoradas pelas oportunidades de alcance de novos conhecimentos, exercício de habilidades e reflexão acerca de valores e atitudes (GRUPO BERLIM, 2020).

No caso estudado, destacam-se alguns aspectos:

**Investimento:** A criação da UCB não envolveu um grande investimento financeiro pois a empresa já possuía a infraestrutura necessária. Os esforços concentraram-se mais na redefinição do escopo de ação da educação corporativa.

**Espaço físico:** Os treinamentos proporcionados pela UCB possuem como estratégia oferecer educação por meio presencial dentro da própria empresa, contando com diversas salas e auditórios próprios, destinados a treinamentos para a formação de liderança ou operacional. Além disso, constam parcerias com

instituições de ensino que concedem descontos em cursos e capacitações para o funcionário.

**Público-alvo:** Os cursos da UCB são voltados para os funcionários de todos os níveis organizacionais (operacional e liderança), com diferentes tipos de cargos e experiências profissionais.

**Corpo Docente:** É formado pelos próprios funcionários da empresa, sendo esses os analistas do Setor de Educação Corporativa, que ministram os treinamentos operacionais e de liderança e gestores de outros setores, devidamente capacitados.

O Setor de Educação Corporativa é dividido em duas categorias: a formação operacional e a de liderança. São empreendidos esforços direcionados à capacitação técnica e ao desenvolvimento comportamental, objetivando o aperfeiçoamento dos líderes e a aquisição ou aprimoramento de habilidades específicas dos cargos, por meio da formação de liderança.

A formação operacional é composta pelos seguintes treinamentos: integração, integração de jovem aprendiz, reintegração, conferente, fiscal de caixa, mercearia, caixa operador, serviços gerais, manipulação de alimentos, operações de loja, tesouraria, reintegração, normas regulamentadoras de segurança (NR's), facilitadores, chefe de seção, assistente de vendas, locutor comercial, operações de escritório, centro de processamento de dados (CPD), consultor de açougue, padaria e operações do centro de distribuição.

Esses foram criados a partir de um levantamento de necessidade de treinamento juntamente com os líderes da área, após ser pontuada essa demanda, o analista realiza uma imersão com o setor. A partir das demandas diagnosticadas, elabora-se o treinamento solicitado e posteriormente é realizada a aplicação e monitoramento, como também o acompanhamento para verificar sua eficácia.

Já a capacitação de liderança é composta pelas seguintes formações: gerencial, comercial, específica dos gerentes gerais de bandeiras (GGB)/supervisores e pelo programa de desenvolvimento de sucessores. Esses treinamentos são criados a partir das competências técnicas e comportamentais

exigidas ou desejáveis para os gestores e, geralmente, possuem um tempo de formação de seis meses.

A formação gerencial contempla treinamentos que são ministrados por líderes específicos do setor, abordando temas como: liderança eficaz e motivação de equipe, comunicação empresarial, planejamento, organização e gestão do tempo, gestão de conflitos, dentre outros. Além disso, possui fóruns de soluções, que são reuniões que objetivam discutir um tema em comum, como segurança patrimonial, estratégias comerciais, logística, tecnologia da informação, gestão de pessoas e marketing.

A formação comercial inclui treinamentos ministrados por líderes do próprio setor, com foco em ferramentas e estudos que fazem parte da sua rotina. Os temas contemplados são: marketing, análise de mercado, gerenciamento de categoria, operação logística (giro de estoques, faltas de produtos, fluxo de caixa, impacto do estoque), economia e mercado (macro e micro economia), técnicas de negociação, programação neurolinguística, análise de relatórios da empresa, ferramenta de *business intelligence*, operações de loja e planilhas eletrônicas.

A Formação de GGB/supervisores também é ministrada por líderes do setor, sendo composta pelos seguintes temas: gestão e desenvolvimento de pessoas, auditoria e acompanhamento, avaliação e *feedback*, gestão do tempo e planejamento e execução.

O programa de desenvolvimento de sucessores possui como principal objetivo formar funcionários que são considerados chaves para assumirem os cargos de subgerente e gerente de loja. Os treinamentos promovidos abordam as competências que são consideradas essenciais para assumir tal função, sendo essas: postura profissional, flexibilidade, resiliência, comunicação, gestão de pessoas, relacionamento, senso de dono, foco na solução, atuação colaborativa e desenvolvimento constante.

Esses treinamentos são planejados e ministrados pelos próprios analistas do Setor de Educação Corporativa, sendo realizados de forma dinâmica, com atividades práticas e desafios que compõem a rotina de loja. Há também algumas

atividades extras, como treinamentos para as inaugurações de loja, campanhas de atendimento ao cliente e orientações, de modo em geral.

A UCB prioriza ações voltadas ao desenvolvimento dos líderes de diferentes níveis, visando estimular a manutenção de uma postura de educadores, envolvidos e sentindo-se responsáveis pela aprendizagem da equipe que lideram. O desenvolvimento das competências técnicas é promovido internamente pelos próprios funcionários, fazendo com que os líderes assumam o papel de educadores.

### **3.2 Análise do caso à luz das teorias estudadas**

De acordo com Eboli (2004), o surgimento das universidades corporativas proporcionou uma ampliação da educação dos funcionários. O investimento do grupo Berlim S.A. na educação corporativa e a criação da UC visou a obtenção de ganhos para a organização, como a motivação e o engajamento dos funcionários, visto que, ao implantar esta prática, realiza-se um investimento na pessoa, em sua carreira e no seu desenvolvimento profissional. Quando é realizada uma estratégia baseada nos talentos, a empresa tende a obter um resultado mais eficaz em relação à formação, desenvolvimento e retenção.

Outro benefício que pode ser alcançado é o aumento da produtividade. Um funcionário que possua boa capacitação consegue mais facilmente dominar a execução das atividades, além de facilitar seu trabalho, sugerir melhorias e garantir uma maior qualidade em sua entrega. A elevação da produtividade revela-se de grande importância em um setor tão competitivo como o de atuação do Grupo Berlim.

Vale destacar também o fato de o desenvolvimento de líderes ter sido considerado o principal objetivo da UCB. A liderança é percebida pelos estudiosos da gestão de pessoas, como fundamental para o sucesso dos esforços direcionados ao bem-estar e à produtividade dos trabalhadores, conforme defendido por autores como Benedicto (2019), Fochesatto e Quadros (2012) e Madruga (2018).



Conforme destacado por Eboli (2004), para a empresa aumentar sua competitividade e obter melhores resultados, faz-se imprescindível desenvolver os seus talentos, baseando-se no aprimoramento de competências. Por esse motivo, pode-se dizer que quando o grupo Berlim S.A. decidiu priorizar os investimentos no Setor de Educação Corporativa e criar a UCB, favoreceu a busca de vantagem competitiva sustentável perante aos seus concorrentes, recebendo retornos relacionados a questões como motivação, engajamento e produtividade dos funcionários.

O quadro 1 apresenta um resumo das análises do setor de educação corporativa e universidade corporativa do grupo Berlim:

Quadro 1: Diagnóstico do setor de educação corporativa e universidade corporativa do grupo Berlim S.A.

<b>Aspecto analisado</b>	<b>Síntese</b>	<b>Suporte teórico</b>
Desenvolvimento de competências	Formação dos líderes, por meio do desenvolvimento de competências que são consideradas chaves para a organização.	Eboli (2004)
Metodologia	Os treinamentos e capacitações fornecidos pela UCB possuem as seguintes metodologias: aulas expositivas com slides, debates, benchmarking, jogos e dinâmicas. Além de expor os objetivos, resultados e como pode aplicar na prática os conteúdos de cada treinamento.	Alperstedt (2000) Brito e Castro (2019) Moscardini e Klein (2015)
Espaço físico	Os cursos e capacitações da UCB são realizados de forma presencial em seu próprio espaço físico, sendo esses, salas de treinamento e auditórios no escritório central e nas lojas.	Meister (1999)
Ambiente virtual	A UCB não possui uma estrutura de ambiente de aprendizagem virtual no momento.	Eboli (2004) Blois e Melca (2005)
Público-alvo	O público-alvo da UCB é interno, sendo esses, os próprios funcionários da empresa.	Eboli (2004)
Corpo docente	É formado pelos próprios funcionários da empresa, sendo esses, os analistas do setor de educação corporativa, os quais ministram os treinamentos operacionais e de liderança, bem como os próprios gestores de outros setores.	Eboli (2004) Meister (1999), Vergara (2000)
Certificações	Muitas organizações procuram adquirir parcerias com universidades tradicionais ou acadêmicas, com o objetivo de formatar cursos de acordo com a estratégia da	Santos (2012)

	organização e também validar a certificação dos cursos. Não é um objetivo considerado pelo grupo Berlim realizar esse tipo de parceria no momento.	
Projetos	A UCB conta com um projeto em desenvolvimento de trilhas de treinamento, que visa mapear as competências técnicas e comportamentais de cada cargo baseadas no descritivo de cargos da empresa.	Castro e Eboli (2014) Grant (2013)

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

No que tange ao desenvolvimento de competências, segundo Eboli (2004), a UC é um sistema de desenvolvimento de pessoas baseado em competências, aprendizagem contínua e permanente aos seus funcionários, baseando-se nas estratégias empresariais. Assim, pode-se dizer que a universidade corporativa do grupo Berlim S.A. consegue formar e desenvolver os seus líderes, por meio da formação de liderança, promovendo capacitações baseadas nas competências que são consideradas chaves para a organização, estabelecendo um processo de aprendizagem ativo e contínuo, com duração média de seis meses.

Em relação à metodologia, para Alperstedt (2000), as universidades corporativas podem ter características diversificadas. Pode-se destacar que os treinamentos específicos e de capacitação oferecidos pela UCB constam algumas das metodologias que são consideradas eficazes para o desenvolvimento e aprendizagem, sendo essas, aulas expositivas com slides, debates, *benchmarking*, jogos e dinâmicas.

Conforme apontam Moscardini e Klein (2015), essas são algumas das estratégias das universidades corporativas. Além disso, para obter um resultado eficaz é muito importante que os funcionários consigam entender a relevância do conteúdo que é transmitido, por isso, no início de cada atividade é exposto qual é o objetivo de determinado treinamento, quais serão os seus resultados esperados e no decorrer da atividade são transmitidas informações de como o mesmo pode aplicar as práticas no seu dia a dia dentro da organização, o que torna a absorção de conteúdo muito maior, já que os participantes conseguem vivenciar de certa forma a realidade enquanto profissional. Ademais, iniciativas que promovem a cooperação

muitas vezes são adotadas a partir de jogos e dinâmicas durante o treinamento. Vale destacar que a adoção de formas cooperativas de aprendizagem é algo valorizado por Brito e Castro (2019).

Em relação ao espaço físico, de acordo com Meister (1999), ao implantar um projeto de universidade corporativa, deve-se basear no princípio de transformação do modelo de sala de aula para diferentes formas de aprendizagem, sendo essa realizada a qualquer hora ou em qualquer lugar. Os cursos e capacitações da UCB são realizados de forma presencial em seu próprio espaço físico, o que representa grandes benefícios para a organização, no que diz respeito à disseminação de conteúdo, obtendo um grande foco no aprendizado, fortalecendo a cultura corporativa e o conhecimento coletivo. Contudo, pode-se destacar que os cursos presenciais, em sua grande maioria, podem acarretar altos custos, no que tange ao transporte, alimentação, hospedagem e outros.

Sobre o ambiente virtual: segundo Eboli (2004), a universidade corporativa deve considerar um local físico e também um projeto virtual. De acordo com Blois e Melca (2005, p. 59), o funcionário tem “mais liberdade para escolher a hora e o local para aprender, além de proporcionar a redução do custo”.

Os gestores do grupo Berlim S.A., em sua maioria, possuem uma ampla conscientização no que diz respeito à capacitação e desenvolvimento do funcionário, porém ao proporcionar apenas treinamentos presenciais para todos os níveis hierárquicos, provocam, em certas circunstâncias, uma dificuldade em relação à disponibilidade de tempo e também nos custos em relação à locomoção. Para obter um melhor resultado nas práticas da UCB, o ideal seria desenhar ações e programas educacionais voltados também à aprendizagem virtual.

Atualmente, muitas organizações têm demonstrado preferência aos modelos de ensino a distância, uma vez que reduz custo, facilita o planejamento dos horários dedicados ao estudo, não requer deslocamentos e favorece a adequação do ritmo de aprendizagem às características de cada treinando, conforme realça Behar (2009). A pandemia da Covid-19 e o isolamento social por ela imposto tornaram

ainda mais evidentes as vantagens dessa metodologia, possibilitando a diversas pessoas e organizações a continuidade dos processos de aprendizagem.

Nesse contexto, ao realizar um investimento em uma estrutura de ambiente de aprendizagem virtual, disponibilizando algumas modalidades, principalmente nos treinamentos voltados a liderança, contando com uma plataforma *e-learning*, vídeos de conteúdo na plataforma *YouTube* ou mesmo na intranet, a UCB reduziria determinados *gaps*, proporcionando assim, um melhor resultado na capacitação dos seus funcionários. Além de investir em um sistema digital, é possível utilizar outros recursos como *newsletters* internas que auxilia a divulgar conteúdos e engajar funcionários a participarem das atividades. Tais investimentos possibilitariam também a disponibilização de conteúdos online, centralizados em uma plataforma específica e separados por categorias. Com isso, ficaria mais fácil a oferta de conteúdo personalizado para cada equipe, ampliando seu conhecimento de forma mais ágil, além de poder ser mais eficiente em termos de absorção do conteúdo e aproveitamento das aulas.

Contudo, ao implantar um novo processo no qual determinados treinamentos são realizados por meio de plataforma online, pode-se encontrar um grande desafio referente ao engajamento de alguns funcionários, que talvez não consigam se adaptar tão bem ao modelo de ensino. Esse problema pode se manifestar especialmente em relação aos trabalhadores mais velhos, com menor intimidade com os ambientes virtuais e também com os de menor renda, que costumam ter maior dificuldade de acesso aos recursos informacionais. Estratégias para minimizar esses problemas, como a oferta de capacitação prévia no uso dos recursos informatizados e a disponibilidade de equipamentos e conexão adequados em centros de estudo criados para essa finalidade poderiam ser adotadas.

Em relação ao público-alvo: de acordo com Eboli (2004), esse deve ser constituído contemplando o conceito de educação inclusiva, ou seja, o desenvolvimento de competências críticas do público interno, que são os funcionários de forma em geral, e também do público externo, sendo esses, familiares, clientes, fornecedores, distribuidores, acionistas e comunidade, atingindo,

assim, todos os seus *stakeholders*. Atualmente, na UCB, somente o público interno da empresa tem sido alcançado, tanto pelas ações de capacitação promovidas pela própria universidade quanto pelos convênios mantidos com instituições de ensino para concessão de bolsas parciais. Expandir esse conceito e atender as demais partes interessadas representaria um avanço que deve ser considerado. A oferta de capacitações em plataformas online de aprendizagem facilitaria essa expansão, pelo menor custo que apresentam em relação ao estudo presencial e a possibilidade de oferta em grande escala.

A respeito do corpo docente, de acordo com Eboli (2004), realizar uma parceria com os líderes é primordial, pois os mesmos são colocados no papel de educadores e conseguem se envolver e se responsabilizar com a educação e aprendizagem da sua equipe. Considerando essa premissa, o corpo docente da UCB é formado pelos próprios funcionários da empresa, sendo esses, os analistas do setor da educação corporativa, os quais ministram os treinamentos operacionais e de liderança, bem como os próprios gestores de outros setores.

A atuação do público interno como corpo docente é considerada relevante, em termos de se aproximar dos outros funcionários por meio do compartilhamento de experiências e pela instrução profissional, pois os funcionários se sentem valorizados pela organização, além de representar um grande benefício econômico. Pode-se dizer, então, que esse profissional não se configura somente como instrutor, já que assume a responsabilidade de educador, considerando que a aprendizagem dos funcionários transpõe a sala de treinamento, sendo também realizada através de exemplos, postura, ética e outras competências comportamentais. Assim, busca-se uma formação mais abrangente do indivíduo (CARPIM, 2015). Pode-se dizer que essa é uma prática realizada de forma apropriada pela UCB, contudo ainda necessita de um maior investimento no que diz respeito à capacitação pedagógica dos funcionários que atuam como educadores, visando sua melhor preparação didática. Valeria considerar, porém, a possibilidade de contar também com profissionais externos em algumas atividades de

capacitação, o que poderia favorecer a incorporação de novas ideias e técnicas, oxigenando a organização.

Sobre as certificações, grande parte das organizações que possui o modelo de universidade corporativa procura adquirir certificação para seus cursos de educação formal, porém, somente instituições acadêmicas credenciadas pelo Ministério da Educação (MEC) podem emitir diplomas. Por esse motivo, conforme cita Santos (2012), algumas realizam parcerias com universidades tradicionais ou acadêmicas, sendo essas de caráter público ou privado, com o objetivo de formatar cursos de acordo com a estratégia da organização e validar a certificação dos cursos. Atualmente, todavia, esse não é um objetivo considerado pelo grupo Berlim, pois existem outras práticas que precisam ser desenvolvidas antes dessa aquisição. Como a cidade na qual a empresa tem sua sede conta com uma rede de instituições de ensino ampla e diversificada, não parece ser prioritária a adoção dessa medida, uma vez que parcerias podem ser estabelecidas, como já tem sido feito.

No que tange aos projetos, o principal que se encontra em desenvolvimento na UCB é o de trilhas de treinamento, que visa mapear as competências técnicas e comportamentais de cada cargo, com base no descritivo das atividades desenvolvidas. Nesse sentido, vale destacar o posicionamento de Castro e Eboli (2014) de que o desenvolvimento do funcionário deve ser alinhado aos objetivos do negócio. Dessa forma, acredita-se ser possível a criação de treinamentos mais direcionados a cada público, atrelando-os, ainda, ao plano de carreira.

Atualmente, os treinamentos promovidos são pautados em duas frentes: os cursos de formação técnica, operacional e os treinamentos de liderança. É muito importante que os conteúdos tenham relevância na informação, por esse motivo, através do projeto de trilhas será possível mapear o conhecimento ideal para cada departamento. Também será mais fácil investir na capacitação e desenvolvimento dos setores dos escritórios central e regional, criando um conteúdo direcionado e assertivo às diferentes áreas da empresa. Outro conteúdo que pode ser criado a partir da promoção desse projeto relaciona-se às as formações para a liderança do escritório. A UCB conta com fóruns de debates nos quais os principais gestores do

escritório se reúnem e debatem sobre temas específicos. Instituir uma capacitação voltada a estes seria uma prática para trabalhar a chamada “pirâmide organizacional invertida”, que, nos termos propostos por Grant (2013), representa a adoção de um modelo de gestão que privilegia a busca de resultados corporativos por meio da capacitação e delegação de autoridade aos que executam os trabalhos, rompendo com a pirâmide hierárquica tradicional, na qual a maioria dos trabalhadores se limita a cumprir ordens.

Uma forma de capacitação alternativa que poderia ser adotada na empresa é o *job rotation*. pois, conforme defendem Serachini et al (2017), é muito importante que a empresa encoraje seus funcionários a explorarem novas áreas, o que pode contribuir para o desenvolvimento de novas competências e para a aquisição de uma percepção mais sistêmica e integrada da organização e seus processos produtivos. A adoção dessa medida pode ser especialmente interessante nos de *trainee*, podendo contribuir para a aprendizagem e conhecimento organizacional. Assim, a UCB poderia investir em tarefas nas quais os *trainees* fossem estimulados a pesquisar, conhecer outras áreas e participar de diferentes projetos.

De acordo com um estudo apresentado por Eboli (2004), as universidades corporativas são classificadas em três categorias. A primeira seria a de *beginner* (iniciante), que é quando a são lançadas e estão em fase de construção da sua credibilidade dentro da empresa. Depois viria a *established* (estabelecida), que é quando a passa a atuar com resultados significativos de sucesso e já tem uma concreta confiabilidade. Por fim, na fase *expert* (especialista), a universidade torna-se *benchmarking* para outras organizações e alcança de forma significativa o público externo. Pode-se considerar que a UCB se encontra no nível *established* (estabelecida), visto que já se consolidou internamente e conquistou a confiança dos gestores e funcionários da organização. Para chegar ao nível de *expert*, precisa, principalmente, avançar no que diz respeito a ser referência para o público externo e envolvê-lo nas ações desenvolvidas.

Contudo, pode-se destacar que a EC e a UC do Grupo Berlim têm um encargo muito grande, no que tange ao desenvolvimento do funcionário perante os

objetivos da organização. Uma dessas responsabilidades surge da liderança que é quem inicia o processo educacional dos liderados. Cabe também, todavia, a cada funcionário se desenvolver, aprimorar e obter sucesso no ensino-aprendizagem, para que assim, alcance um bom resultado.

Ainda, para atingir as metas propostas, é imprescindível oferecer um ambiente adequado à aprendizagem, considerando a universidade corporativa como um processo e não como um espaço físico destinado a treinamentos, disponibilizando vários formatos de ensino, disseminar a cultura organizacional de forma adequada, estimular o autodesenvolvimento dos seus componentes e, principalmente, promover um maior incentivo em relação à participação dos líderes. Com isso, a EC e UC torna-se uma fonte de vantagem competitiva para a organização.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante do que foi levantado na pesquisa realizada, percebe-se a importância de as organizações priorizarem suas forças para o contínuo aprendizado, sendo contemplada como uma instituição voltada à capacitação e também ao aprimoramento constante dos conhecimentos de seus talentos, já que, desse modo, é possível obter um desempenho sustentável e vantagem competitiva perante os demais.

Considera-se então, que a educação corporativa e as universidades corporativas, em seu aspecto conceitual, podem ser consideradas como importantes ferramentas para o desenvolvimento organizacional, podendo proporcionar avanços em relação às práticas tradicionais. Tendo em vista as exigências do atual ambiente de negócios, o tradicional treinamento não atende a esses requisitos. A educação corporativa precisa, então, ser percebida como um processo de educação atrelada às metas estratégicas de cada organização, sendo a criação de uma universidade corporativa uma medida bastante favorável ao alcance desse objetivo.



Realizou-se, então, a análise das práticas de educação corporativa da empresa estudada, com foco especial na universidade corporativa por ela criada. Foram, então, levantados os principais desafios e dificuldades enfrentados desde o processo de implantação da UCB até o momento da finalização da pesquisa (2º semestre de 2020). Foi possível constatar que, a partir da elaboração do novo planejamento estratégico que sustentou seu crescimento e transformação em sociedade anônima, a empresa pesquisada decidiu investir de forma mais consistente na educação corporativa e na criação da UCB, visando as capacitações com foco nos objetivos estratégicos, por meio de um processo de aprendizagem contínua permanente.

A análise da situação atual da educação corporativa e da UCB revelou, conforme destacado, que há diversos aspectos bem alinhados com as melhores práticas defendidas pelos estudiosos do tema. Destaca-se que a educação corporativa e a UCB têm alcançado sucesso, no que tange ao apoio dos gestores e ao engajamento dos funcionários. O próprio fato de os investimentos nessa área terem sido considerados prioritários, no contexto da implantação do planejamento estratégico, representa um aspecto favorável à consolidação de uma cultura de investimentos contínuos e consistentes na educação corporativa.

Por outro lado, há aspectos que deveriam ser objeto de atenção, visando a melhor utilização dos recursos que uma universidade corporativa pode oferecer à empresa que a mantém. Dentre eles, destacam-se, especialmente, a promoção de cursos na modalidade de ensino a distância, o alcance de outros públicos além dos funcionários e a inclusão de outros profissionais no grupo de professores, não mais se limitando aos funcionários da própria empresa.

Considera-se que, mantidos os aspectos positivos atualmente observados e promovidas ações para a reversão dos pontos de melhoria, a educação corporativa, em especial a UCB, poderá estimular o desenvolvimento contínuo dos funcionários na organização, também poderá proporcionar outros benefícios como a elevação da capacidade de inovação ao propor novos aprendizados; a aquisição de uma visão mais sistêmica e integrada por parte dos membros da empresa, estimulando a

interconexão entre os pares e a contínua incorporação de novas competências. Tais medidas tendem, naturalmente, a contribuir para o desenvolvimento organizacional, gerando resultados para a empresa, o que é de grande relevância para a manutenção dos esforços na área de capacitação e desenvolvimento

Como sugestão para pesquisas futuras, podem ser realizadas entrevistas com profissionais envolvidos com as atividades da UC na empresa investigada. Ainda, pode ser indicada a replicação dessa pesquisa dentro de mais alguns anos, de modo a verificar a evolução dos aspectos investigados na empresa estudada e o estabelecimento de comparações com outras universidades corporativas congêneres.

## REFERÊNCIAS

ALPERSTEDT, C. Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. **Revista Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. 3, p. 149-165, dec. 2001. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552001000300008&script=sci\\_abstract&lng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552001000300008&script=sci_abstract&lng=pt). Acesso em: 30 abr. 2021.

ALPERSTEDT, C. **As universidades corporativas no contexto do ensino superior**. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2000. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis///12/12139/tde-04092005-222744/pt-br.php>. Acesso em: 30 abr. 2021.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BEHAR, P. A. **Modelos pedagógicos em educação à distância**. Porto Alegre, Artmed, 2009.

BENEDICTO, S. C. de. **Aprendizagem transformativa e aplicação do conhecimento nas organizações**. Curitiba: Appris, 2019.



BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

BLOIS, M.; MELCA, F. **Educação corporativa: novas tecnologias na gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Edições Consultor, 2005.

BRITO, L. M. P.; CASTRO, A. B. C. de. Universidades Corporativas: quando o saber construído pela humanidade é substituído pelo conhecimento empresarial. **Inovar**, Bogotá, v. 29, n. 72, p. 147-162, jun. 2019. Disponível em: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-50512019000200147&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512019000200147&lng=es&nrm=iso). Acesso em: 22 maio 2021.

CARPIM, L. Educação profissional corporativa: prática pedagógica inovadora, complexa e transdisciplinar. *In: Congresso Nacional de Educação – Educere*, 12, 2015, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba, 2015. p. 36584- 36596.

CARVALHO, L. M. de. Educação corporativa e desempenho estratégico. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 13, n. 3, p. 66-85 Jul./set. 2014. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/1941>. Acesso em: 20 maio 2021.

CASTRO, C. de M.. EBOLI, M. Universidade corporativa – modismo ou perenidade? *In: Eboli, M. (org.). Educação corporativa: muitos olhares*. São Paulo: Atlas, 2014.

CRUZ, J. A. S. *et al.*. A utilização do e-learning como ferramenta na educação corporativa. *In: Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação 40º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Anais [...]*. Curitiba: 2017.

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

EBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil: da teoria à prática**. São Paulo, 2012.

EBOLI, M. **O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa**. As Pessoas na Organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.



EBOLI, M. Papéis e Responsabilidades na Gestão da educação Corporativa. *In:* EBOLI, M.; FISCHER, A. L; MORAES, F. C.C; AMORIM, W. A.C. **Educação Corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Atlas, 2010.

EBOLI, M. O papel das lideranças no êxito de um sistema de educação corporativa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 4, out./dez. 2005. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/viewFile/37316/36079>. Acesso em: 10 maio 2021.

FERREIRA, P. I. Gestão por competências. *In:* RAMAL, Andrea (org). **Educação corporativa: como implementar projetos de aprendizagem nas organizações**. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

FLEURY, M. T. M.; OLIVEIRA JR, M. M. Aprendizagem e gestão do conhecimento. *In:* **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FOCHESATTO, S. A.; QUADROS, M. S. P. de. **Educação Corporativa**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

FRASER, M.T. D.; GONDIM, S. M.G. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. **Paidéia**, Ribeirão Preto, v. 14, n. 28, p. 139-152, Ago. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/paideia/v14n28/04.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2021.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em Administração de Empresas. **Revista Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, Ago. 1995. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901995000400008](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901995000400008) Acesso em: 22 maio 2021.

GRANT, A. **Give and taken: the hidden social dynamics of success**. New York, USA: Penguin Group, 2013.

GRUPO BERLIM. **Quem somos**: Documento interno, s.d. Acesso em: 03 abr. 2021.



IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A. **Administração estratégica**. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

MADRUGA, R. **Treinamento e desenvolvimento com foco em educação corporativa**. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

MARTINS, H. G. **Estudos da Trajetória das Universidades Brasileiras**, 2004. Tese de Doutorado, Rio de Janeiro, Universidade Federal do Rio de Janeiro/COPPE.

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

MOSCARDINI, T. N.; KLEIN, A. Educação Corporativa e Desenvolvimento de Lideranças em Empresas Multisite. **RAC.**, Curitiba, v. 19, n. 1, p. 84-106, fev. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rac/v19n1/1982-7849-rac-19-1-0084.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2021.

PARADELA, V. C.; GOMES, A. P. C. Z. **Tendências da gestão de pessoas na sociedade do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2018.

RICARDO, E. J. **Educação corporativa e aprendizagem: as práticas pedagógicas na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

RICARDO, E. J. **Educação corporativa e educação à distância**. Rio de Janeiro, 2005.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTOS, L. A. dos. **Universidades corporativas setoriais**: modelo de formação para empresários. 2012. 90 f. Dissertação (mestrado). Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação., Campinas. Disponível em: <http://www.repositorio.unicamp.br/handle/REPOSIP/250974>. Acesso em: 22 maio. 2021.



SENGE, P. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. Edição digital. Rio de Janeiro: Best Seller, 2018.

SERACHINI, M. R. et al. Gestão de Pessoas: Uso da Educação a Distância como Ferramenta nos Treinamentos e Desenvolvimentos Corporativos. **Revista de ciências gerenciais**, v. 21, n. 34, p. 114-120, 2017. Disponível em: <https://revista.pgsskroton.com/index.php/rcger/article/view/4835>. Acesso em: 22 maio. 2021.

THIESEN, A. P. Educação corporativa e sua importância nas fábricas de software do sudoeste do Paraná. **Faz Ciência**, v. 19, n. 30, jul./dez. 2017, p. 49-63. Disponível em: <http://saber.unioeste.br/index.php/fazciencia/article/view/17547/13342>. Acesso em: 02 jun. 2021.

VERGARA, S. C. Universidade corporativa: a parceria possível entre empresa e universidade tradicional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 5, p. 181-188, jan. 2000. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6312>. Acesso em: 10 jun. 2021.

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

Recebido em 19/04/2021

Publicado em 03/09/2021