

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ELAINE CARVALHO DA SILVA

**OS IMPACTOS DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA NO DESENVOLVIMENTO
DE COMPETÊNCIAS: um estudo de caso com analistas de crédito de um
correspondente bancário**

São Luís
2025

ELAINE CARVALHO DA SILVA

**OS IMPACTOS DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA NO DESENVOLVIMENTO
DE COMPETÊNCIAS: um estudo de caso com analistas de crédito de um
correspondente bancário**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Orientador: Prof.^a Dra. Amanda Ferreira Aboud de Andrade

São Luís
2025

Silva, Elaine Carvalho da.

Os impactos da universidade corporativa no desenvolvimento de competências: um estudo de caso com analistas de crédito de um correspondente bancário / Elaine Carvalho da Silva. – 2025
25 f.

Orientador(a): Amanda Ferreira Aboud de Andrade.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação, Artigo) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2025.

1. Universidade Corporativa. 2. Treinamento e Desenvolvimento.
3. Competência. I. Ferreira, Amanda Aboud de Andrade. II. Título.

ELAINE CARVALHO DA SILVA

**OS IMPACTOS DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA NO DESENVOLVIMENTO
DE COMPETÊNCIAS: um estudo de caso com analistas de crédito de um
correspondente bancário**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Aprovado em: 25/07/2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof.a Amanda F. Aboud de Andrade (orientador)

Dr.^a em Ciência da Informação

Universidade Federal do Maranhão

Prof. Tadeu Gomes Teixeira

Dr. em Ciências Sociais

Universidade Federal do Maranhão

Prof.a Carla Emília Amaral Ferreira

Me.^a em Educação e Pedagogia Profissional

Universidade Federal do Maranhão

Aos meus pais por serem minhas maiores
inspirações.

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho representa a finalização de uma fase da minha vida de constante transformação, aprendizados, erros e acertos. Dessa forma, primeiramente agradeço a Deus por ter me permitido cursar a Universidade e me sustentou durante todo o processo.

Aos meus pais e meu irmão, que sempre estiveram ao meu lado, me apoiando e inspirando em cada passo da jornada.

Aos amigos do ensino fundamental, ensino médio e igreja por sempre me motivarem e serem intercessores. Vocês são parte crucial desse processo.

Às amigas da UFMA, com quem tive o privilégio de compartilhar os melhores momentos da vida universitária e com quem cresci e aprendi ao longo de toda essa trajetória.

Aos amigos e colegas da Estratégica Empresa Júnior, que foram companheiros durante minha primeira experiência profissional na área administrativa. Os conhecimentos adquiridos durante esta fase foram cruciais para meu desenvolvimento profissional.

Aos colegas da ASRHU/SEFAZ que foram papel crucial na escolha do tema do artigo, pois me apresentaram à área de Treinamento e Desenvolvimento.

À minha orientadora Amanda Aboud por ser essencial na construção e finalização desse trabalho. Obrigada por todos os conselhos durante o processo, você é incrível.

“Educar é nobre e imperativo para o nosso
país.”

Roberto Madruga, 2018

RESUMO

Em um mundo em constante mudança, é imprescindível que as empresas contem com programas de treinamento e desenvolvimento, com o objetivo se prepararem e responderem de modo rápido às demandas do mercado. Nesse contexto, a Universidade Corporativa apresenta-se como ferramenta de capacitação estratégica que permite a rápida comunicação entre empresa e colaborador, permitindo com que este obtenha competências e as transforme em resultado ao negócio. A presente pesquisa apresentou como objetivo geral avaliar as contribuições da Universidade Corporativa na criação e desenvolvimento de competências nos analistas de crédito. Para tal, foi realizada pesquisa em uma empresa correspondente de instituições financeiras com sede em São Luís, a fim de verificar essa questão. A metodologia utilizada foi de pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa e quantitativa. Para interpretação dos dados foi realizada análise de conteúdo e descritiva. Já para os dados quantitativos, foi através de análise descritiva. A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa documental, entrevistas e questionários aplicados à equipe de criação e implementação, líder direto da equipe pesquisada e analistas de crédito. Na parte final do artigo, apresenta-se a descrição do campo de pesquisa, antecedentes para criação da universidade corporativa, eixo formativo voltado aos analistas de crédito, percepções dos analistas e líder direto sobre a Universidade.

Palavras-chave: Universidade Corporativa; Treinamento e Desenvolvimento; Competência.

ABSTRACT

In a constantly changing world, it is essential for companies to have training and development programs in order to be prepared and respond quickly to market demands. In this context, the Corporate University emerges as a strategic training tool that enables agile communication between the company and its employees, allowing them to acquire competencies and transform them into business results. This study aimed to evaluate the contributions of the Corporate University to the creation and development of competencies among credit analysts. To this end, research was conducted in a company that serves as a correspondent for financial institutions, headquartered in São Luís, Brazil. The methodology used was exploratory research with both qualitative and quantitative approaches. Data interpretation involved content and descriptive analysis. For quantitative data, descriptive analysis was applied. Data collection was carried out through document analysis, interviews, and questionnaires applied to the team responsible for the creation and implementation of the university, the direct supervisor of the analyzed team, and the credit analysts themselves. The article presents a description of the research field, background for the creation of the Corporate University, the training axis focused on credit analysts, and the perceptions of analysts and their direct leader regarding the university.

Keywords: Corporate University; Training and Development; Competency.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|----|
| Quadro 1 - Diferenças entre Centros de Treinamento e Universidades Corporativas..... | 13 |
| Quadro 2 - Diferenças entre abordagem tradicional e abordagem por competências | 14 |
| Gráfico 1 - Média das avaliações por melhoria na produtividade | 24 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 - Média das Avaliações por Afirmação – Eixo de Competências | 19 |
| Tabela 2 - Média das avaliações por afirmação – Eixo de impacto | 21 |
| Tabela 3 - Média das avaliações por Afirmação – Eixo de formato e plataforma | 22 |
| Tabela 4 - Média das avaliações por afirmação – Eixo de satisfação e continuidade | 22 |
| Tabela 5 - Média das avaliações por afirmação – Eixo de trilhas de aprendizagem..... | 22 |

SUMÁRIO

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 11 |
| 2 | UNIVERSIDADE CORPORATIVA..... | 12 |
| 2.1 | 2.1 Treinamento e desenvolvimento por competências | 13 |
| 2.2 | Conceito de Competências..... | 14 |
| 2.3 | 2.3 Trilha de aprendizagem..... | 16 |
| 3 | METODOLOGIA | 16 |
| 4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO | 17 |
| 4.1 | Descrição do campo de pesquisa..... | 17 |
| 4.2 | Antecedentes para a criação da UC..... | 18 |
| 4.3 | Eixo formativo voltado aos analistas de crédito | 18 |
| 4.4 | Percepções dos Analistas sobre a Universidade Corporativa, competências e impacto . | 19 |
| 4.4.1 | Desenvolvimento de competências | 20 |
| 4.4.2 | Impacto no Desempenho | 21 |
| 4.4.3 | Eixos trilhas de aprendizagem, formato da plataforma, satisfação geral e continuidade..... | 22 |
| 4.5 | Percepções da liderança direta sobre a Universidade Corporativa, competências e impacto | 24 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 25 |
| | REFERÊNCIAS | 26 |
| | APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA | 28 |
| | APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA | 29 |
| | APÊNDICE C -QUESTIONÁRIO..... | 30 |

OS IMPACTOS DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS: um estudo de caso com analistas de crédito de um correspondente bancário¹

Elaine Carvalho da Silva ²
Amanda Ferreira Aboud de Andrade ³

1 INTRODUÇÃO

Considerando o aumento da complexidade das atividades organizacionais e o surgimento de necessidades que desafiam as competências dos colaboradores, é imprescindível que as empresas implementem estratégias de capacitação. De acordo com a Fundação Instituto de Administração (FIA), através da 5^a Pesquisa Nacional de Práticas e Resultados da Educação Corporativa (2022), 80% das empresas respondentes afirmam que os programas de educação corporativa são importantes para o autodesenvolvimento de colaboradores e parceiros.

No entanto, esta percepção é vista nas organizações quando os colaboradores conseguem transformar os conteúdos estudados em competências. Desse modo, a Gestão por Competências figura como uma importante estratégia para a formulação de atividades educacionais integradas aos objetivos da organização. Com a aplicação dos conteúdos, é possível criar treinamentos, workshops e outras atividades de acordo com os padrões estabelecidos pela empresa.

Como a volatilidade dos conhecimentos organizacionais é bastante alta, é necessário que as organizações implementem sistemas de educação continuada. Dessa forma, os colaboradores ficam cientes de todas mudanças relacionadas aos processos, além de ficarem em contato com as novidades e inovações. Nesse contexto, portanto, surge a necessidade de implantação das Universidades Corporativas.

Uma empresa com sede em São Luís que possui como atividade principal ser correspondente bancário implantou uma estrutura de Universidade Corporativa a ser disponibilizada para seus colaboradores e parceiros. Os parceiros/analistas de crédito destacam-se no consumo das atividades educacionais oferecidas pela empresa, visto que necessitam estar constantemente atualizados acerca dos produtos que oferecem, além de terem que desenvolver habilidades de venda.

Diante de tais observações, a pesquisa buscou responder a seguinte problemática: quais os impactos dos cursos da universidade corporativa no desenvolvimento de competências nos analistas de crédito de uma empresa correspondente de instituições financeiras? Para tanto, o objetivo da presente pesquisa foi avaliar as contribuições da Universidade Corporativa na criação e desenvolvimento de competências nos analistas de crédito de um correspondente bancário.

Já os objetivos específicos foram caracterizar Universidade Corporativa e sua contribuição para desenvolvimento de competências; descrever a aplicação da UC, no caso em análise, com ênfase no eixo formativo para os analistas de crédito e avaliar o desenvolvimento das competências nos analistas de crédito a partir da implantação da UC, verificando o impacto nos seus resultados.

A pesquisa apresenta o contexto da Universidade Corporativa, treinamento e desenvolvimento por competências, conceito de competências e as limitações do modelo de universidade corporativa. Além disso, é abordada a metodologia aplicada, os resultados e a

¹ Artigo apresentado para a disciplina de TCC II, no semestre de 2025.1.

² Aluno(a) do Curso de Administração/UFMA. Contato: elaine.cs@discente.ufma.br;

³ Professor(a) Orientador(a). Dr. em Dr. em Ciências da Informação. Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração DECCA/CCSo/UFMA. Contato: amanda.aboud@docente.ufma.br.

discussão. Ao final, são apresentadas as considerações finais, que descrevem as principais descobertas e possíveis limitações do trabalho.

O artigo é interessante para empresas e profissionais que querem conhecer o modelo de Universidade Corporativa ligado ao modelo de competências e avaliar os possíveis resultados que esta ferramenta pode oferecer.

2 UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Em virtude das intensas transformações no ambiente em que as empresas estão contidas, percebe-se o aumento da complexidade das rotinas organizacionais. A introdução de novas tecnologias e a volatilidade das informações do mundo contemporâneo, tornaram o aprendizado contínuo e a adaptabilidade comportamentos essenciais no dia a dia organizacional.

Nesse sentido, Dutra e Eboli (2022) reforçam que “a sobrevivência das organizações advém da sua capacidade em aprender rapidamente, antever e adaptar-se às mudanças através da incorporação de competências às suas práticas de negócio”. Desse modo, percebe-se que as atividades educacionais auxiliam na sustentabilidade dos empreendimentos.

A Universidade Corporativa é uma estratégia de capacitação que permite treinar colaboradores e parceiros de acordo com as necessidades do negócio. As UCs funcionam como centros de aprendizagem contínua, em que são oferecidos cursos, treinamentos e outras atividades educacionais a fim de atender as demandas específicas da organização e preparar para os desafios contemporâneos (Vergara, Brauer, & Gomes, 2022; Madruga, 2018).

O termo Universidade Corporativa foi criado nos Estados Unidos, pela executiva Jeanne Meister para retratar a nova tendência de educação corporativa frente à economia global do conhecimento. Ela retrata a UCs como:

[...] um guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e a educação de funcionários, clientes e fornecedores, buscando otimizar as estratégias organizacionais, além de um laboratório de aprendizagem para a organização de um polo permanente (Meister, 1999, p.8).

Para Madruga (2018, p.38), “[...] é um processo e não um local físico no qual as pessoas se sentam e aprendem como uma sala de aula”. Ressalta-se que embora seja utilizado o termo universidade, esta modalidade de ensino é caracterizada pela flexibilidade, isto é, a utilização de variados formatos educacionais para atingir os objetivos almejados.

No Brasil, as UCs surgiram a partir da década de 1990. Madruga (2018, p.36) explica que a implantação ocorreu em resposta às deficiências na qualidade do ensino médio e universitário, capacidade de empresas de consultoria implantarem projetos de T&D nas empresas, busca por inovação por parte de executivos e o desejo por retenção de talentos e aumento do capital intelectual dos colaboradores.

Os autores Castro e Eboli (2013) fortalecem a perspectiva ao declarar que no contexto brasileiro, os desafios com educação corporativa são ainda maiores, por conta das falhas do sistema de ensino tradicional. Logo, subentende-se que diferentes estímulos de aprendizagem são fundamentais para suprirem as defasagens de competências.

A educação corporativa atua com o objetivo de transferir conhecimento de forma contínua. No cenário organizacional, tal atividade é realizada através do compartilhamento de inovações e bons exemplos de ações no mercado. Com o auxílio de tais práticas, os colaboradores assimilam conhecimento e se adequam aos interesses organizacionais, desenvolvendo comportamentos capazes de entregar valor.

Segundo Brandão (2011 apud Dutra; Eboli, 2022),

A organização que responsabiliza-se com educação opera sobretudo conforme três aspectos: (i) aprendizagem formal, oferecendo atividades de treinamento, desenvolvimento e educação em consonância com sua estratégia e necessidades de

aprendizagem; (ii) aprendizagem informal, incentivando o processo de autodesenvolvimento e a coletivização de competências; e (iii) ambiente de trabalho, desenvolvendo um contexto profissional facilitador e encorajador da aprendizagem e da utilização de competências no trabalho.

As UCs são evoluções dos centros clássicos de treinamento, uma vez que se propõem a implantar a educação continuada. Tal mudança de perspectiva acompanha a evolução do setor de Gestão de Pessoas que antes era voltado à identificação e gestão de cargos para gerência de competências em colaboradores que só irão atingir os objetivos organizacionais se possuírem os conhecimentos e comportamentos relativos ao cargo.

Para exemplificar, Meister elencou as principais mudanças de paradigmas da transição de Centro de Treinamento para Universidades Corporativas.

Quadro 1 - Diferenças entre Centros de Treinamento e Universidades Corporativas

| Centro de Treinamento Tradicional | Pilares | Universidade Corporativa |
|--|----------------|-----------------------------------|
| Desenvolver habilidades | Objetivo | Desenvolver competências críticas |
| Aprendizado individual | Foco | Aprendizado organizacional |
| Tático | Escopo | Estratégico |
| Necessidades individuais | Ênfase | Estratégia de negócios |
| Interno | Público | Interno e externo |
| Espaço real | Local | Espaço real e virtual |
| Aumento das habilidades | Resultado | Aumento da competitividade |

Fonte: Adaptado de Meister (1999), apud Madruga (2018).

As mudanças, portanto, descrevem que a visão anterior mostra que as práticas de treinamento e desenvolvimento eram voltadas para a capacitação tática de colaboradores, focada em aperfeiçoamento de atividades pontuais. Na migração para as Universidades Corporativas, os treinamentos integram a estratégia contribuindo para o aumento da competitividade das organizações e expandindo-se para o ambiente real e virtual.

2.1 Treinamento e desenvolvimento por competências

Os setores de treinamento e desenvolvimento das corporações estão intrinsecamente ligados aos avanços na construção de competências nos colaboradores. Uma vez que as ações educacionais são estipuladas a fim de preparar o capital humano para os desafios impostos aos negócios.

Desse modo, é interessante que as empresas desenvolvam o modelo de gestão por competências, com o objetivo de treinar os colaboradores conforme as perspectivas de curto, médio e longo prazo (Madruga, 2018, p.6).

Na visão de Leme (2005), a gestão por competências é um modelo que favorece empresas e colaboradores a apresentarem desempenho conforme a estratégia organizacional. A utilização desse molde permite que os cursos e treinamentos oferecidos na instituição sejam contratados ou elaborados conforme as necessidades reais e não por achismos, sem base científica.

De acordo com Lemes (2017 apud Nunes; Bilac; Luz, 2020):

[...] a Gestão por Competência surgiu como forma de valorização do capital humano. O autor comprehende que a valorizar o profissional é o caminho para sustentar seu resultado e assim tornar a organização mais competitiva, produtiva e comprometida, alcançando diferencial competitivo.

A gestão de pessoas baseada nas competências tem sido utilizada como estratégia gerencial alternativa aos modelos tradicionais. Essa abordagem parte da justificativa de que o domínio de determinados conhecimentos, habilidades e atitudes constitui um fator decisivo para o desempenho superior tanto de indivíduos quanto das organizações. Portanto, o modelo objetiva identificar, analisar e minimizar as lacunas existentes entre as competências exigidas para o alcance dos objetivos organizacionais e aquelas efetivamente disponíveis no quadro de colaboradores, promovendo um alinhamento mais eficaz entre o capital humano e as demandas estratégicas da organização (Brandão; Bahry, 2022).

Dutra (2002) descreve as diferenças entre a tradicional abordagem do setor de treinamento e desenvolvimento em comparação a abordagem por competências na organização.

Quadro 2 - Diferenças entre abordagem tradicional e abordagem por competências

| Aspectos analisados | Abordagem tradicional | Abordagem por competências |
|----------------------------|--|--|
| Horizonte profissional | Cargo a ser ocupado | Carreira da pessoa na empresa |
| Perfil | Para um cargo específico | Para atender a demandas presentes e futuras |
| Processo de escolha | Observa a adequação para o cargo | Observa a adequação para uma trajetória específica |
| Ferramentas de escolha | Testes de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o cargo | Análise da trajetória profissional para avaliar a maturidade profissional e o ritmo de desenvolvimento |
| Contrato psicológico | Contrato construído visando a determinada posição da empresa | Contrato construído visando a uma carreira ou trajetória profissional na empresa |
| Compromisso da organização | Manter o cargo para o qual a pessoa está sendo captada | Desenvolver a pessoa para determinada trajetória dentro da empresa |
| Internalização | Adequação ao cargo | Adequação a uma trajetória |

Fonte: Dutra, 2002.

Nessa perspectiva, percebe-se que a abordagem tradicional prioriza resultados imediatos, através de um molde estático e focado na ocupação de cargos. A por competências, por outro lado, é voltada para o futuro, priorizando a dinamicidade e a estratégia, uma vez que favorece o desenvolvimento permanente do empregado e adequação aos objetivos de longo prazo da empresa. Sendo assim, em ambientes complexos, com suscetíveis mudanças, a capacidade de se adaptar e o aprendizado contínuo são diferenciais competitivos.

2.2 Conceito de Competências

A competência é descrita com base nos comportamentos que o colaborador deve apresentar no ambiente de trabalho. Sobre essa questão, os autores (Fleury; Fleury, 2001) propõem:

Competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa. O seu oposto, ou o seu antônimo, não implica apenas a negação desta capacidade, mas guarda um sentimento pejorativo,

depreciativo. Chega mesmo a sinalizar que a pessoa se encontra ou se encontrará brevemente marginalizada dos circuitos de trabalho e de reconhecimento social.

A competência pode ser definida como a união de conhecimentos, habilidades e atitudes conforme destacam Carbone, Brandão e Leite (2005) e Freitas e Brandão (2005). Desse modo, são perceptíveis quando contribuem para o atingimento dos objetivos impostos pela empresa.

No entanto, Madruga (2018, p.9) entende o termo não só como a combinação entre conhecimentos, habilidades e atitudes, mas também com a adição de resultados. O autor pontua que esta inclusão serve para certificar que as ações sejam orientadas para demonstrações concretas, uma vez que toda estratégia de capacitação deve estar direcionada para a efetividade.

Brandão e Bahry (2022) afirmam que a descrição de uma competência corresponde à expressão do desempenho ou do comportamento esperado do profissional. A descrição é importante pois deve reforçar que deve ser capaz de realizar as atividades, conforme as especificações relativas ao seu posto de trabalho.

Neste sentido, as competências são classificadas em quatro categorias: quanto ao tipo de aplicação, à abrangência, ao planejamento estratégico e emocional.

Quanto ao tipo de aplicação, podem ser subdivididas em técnicas comportamentais e híbridas. Já as relacionadas à abrangência são descritas como organizacional, departamental e transversal. As competências estratégicas são entendidas como essencial e distintiva. As emocionais, por sua vez, dividem-se entre pessoal e social (Madruga, 2018, p.10).

Chiavenato (2004), por sua vez, acredita que as competências podem ser tratadas a partir de três aspectos.

- Organizacionais: são os comportamentos característicos da cultura de um certo tipo de organização. Em organização formal, os colaboradores seguem um determinado código de conduta para se adequarem, enquanto o mesmo acontece em organizações mais informais;
- Técnicas: são as habilidades que podem ser aprendidas a partir de formações acadêmicas, cursos ou experiências profissionais;
- Comportamentais: são as posturas profissionais frente às diferentes situações de trabalho. Trata-se de como o trabalhador adequa a sua personalidade com as demandas relativas à função.

Madruga (2018, p.7) informa que quando as práticas de T&D estão alinhadas ao desenvolvimento de competências, os empreendimentos usufruem de algumas mudanças que podem:

- Aumentar a produção e a produtividade;
- Reduzir erros repetitivos;
- Atuar na redução de custos de não conformidade;
- Proporcionar mudança de hábitos e atitudes do colaborador;
- Desenvolver equipes autogerenciáveis;
- Construir diferenciais competitivos para a organização.

Portanto, percebe-se que as competências são indispensáveis no cenário organizacional. Dessa forma, as atividades educacionais devem ser avaliadas a fim de verificar se estão sendo assertivas quanto ao desenvolvimento de competências e à estratégia da organização.

2.3 Trilha de aprendizagem

A trilha de aprendizagem é um recurso educacional voltado para o desenvolvimento do aluno em formato sequencial e estruturado, que alia conhecimentos tanto para a vida profissional do indivíduo quanto para a vida pessoal. (Carbone, 2001).

Elá funciona como um roteiro planejado e orienta o aprendiz em sua jornada de formação. Dessa forma, as trilhas ajudam a promover a criação e desenvolvimento de atitudes, habilidades e conhecimentos.

Madruga (2018, p.101) pontua que “a trilha é uma sequência lógica de cursos e atividades da qual o aluno deverá participar para alcançar os objetivos de T&D”. Ou seja, o planejamento, a escolha ou criação dos cursos disponibilizados são realizados objetivando a maior compreensão e entendimento do público-alvo, de modo a manter sua identificação.

Aires e Freire (2021) informam que as trilhas de aprendizagem possibilitam a formação de competências almejadas pela empresa alinhadas ao plano de carreira do próprio indivíduo. Desse modo, o processo de conhecimento é realizado de forma autônoma e responsável pelo empregado. O empregador atua como facilitador, apresentando a metodologia e cabe ao trabalhador o engajamento para se formar.

É importante ressaltar que a Trilha atua na resolução de *gaps* de desempenho, de forma a ajudar na resolução de um problema no desenvolvimento de competência do indivíduo que o auxilia a atuar com mais segurança e eficiência em sua função (Carbone, 2017 apud Lourenço, 2020).

Lourenço (2020) afirma:

As trilhas de aprendizagem no ambiente corporativo oferecem inúmeras vantagens, tanto para os indivíduos quanto para as organizações. A sistematização da oferta de capacitação, a partir das competências mapeadas, pode representar avanço significativo, trazendo agilidade e incentivo aos trabalhadores.

Desse modo, as trilhas são formadas a partir de diversas modalidades de construção de conhecimento como: documentos, vídeos, procedimentos operacionais, atividades, entre outros (Carbone, 2001). Segundo Chagas, Ribeiro e Costa (2021), para que se adequem aos diversos perfis, as trilhas devem combinar pelo menos dois tipos de atividades distintas de aprendizagem.

Além disso, Lourenço (2020) informa que tal metodologia deve estar disponível em plataformas virtuais, a fim de que o conhecimento seja acessível e de fácil consulta. Assim, se torna democrático e passível de ser adicionado na rotina de cada profissional.

Percebe-se, portanto, que o formato das Trilhas de Aprendizagem são recursos altamente importantes para a jornada de capacitação, atuando como um elo entre empresa e colaborador. A inserção deste formato de ensino é uma tendência e resposta à grande quantidade de informações que são disponibilizadas atualmente, promovendo o estudo estratégico e direcionado. (Carbone, 2001; Madruga, 2018).

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa apresentou como objetivo identificar os impactos da utilização de uma Universidade Corporativa no desenvolvimento de competências nos analistas de crédito de uma empresa correspondente de instituições financeiras. Para tanto, a pesquisa foi estruturada conforme um estudo de caso, em que foram analisados a universidade corporativa e um grupo de parceiros da instituição que estão ligados a uma das segmentações.

De acordo com Marconi e Lakatos (2007, p.43),

A pesquisa pode ser considerada um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

Desse modo, quanto aos objetivos, o trabalho classificou-se como exploratório, pois teve como foco a investigação inicial de uma questão da organização que ainda não fora pesquisada anteriormente e com o propósito de obter uma compreensão inicial.

Quanto à abordagem, a pesquisa foi qualitativa, pois priorizou uma visão detalhada sobre cada ator pesquisado e atribuiu importância aos discursos, aos significados e aos contextos (Vieira; Zouain, 2006). E quantitativa ao utilizar questionário fechado para adquirir dados contundentes acerca das percepções e experiências acerca dos temas.

Na primeira etapa foi realizada pesquisa de campo, através de entrevista semiestruturada com a equipe de criação da universidade e análise documental, a fim de identificar as características da universidade corporativa do negócio. Além de detectar as competências utilizadas na estruturação dos cursos e trilhas de desenvolvimento, bem como o processo de implantação da Universidade Corporativa.

Em seguida, foi realizada coleta de dados com o público-alvo da pesquisa através de questionário eletrônico, com o objetivo de conhecer o grau de percepção quanto ao desempenho e desenvolvimento de competências. Subsequentemente, realizou-se entrevista semiestruturada com o líder direto da equipe, a fim de colher feedbacks sobre a sua percepção em relação ao desenvolvimento de competências e impacto nos resultados no desempenho dos analistas de crédito mediante a utilização da Universidade Corporativa.

A pesquisa foi realizada em uma empresa que possui sede em São Luís e possui 150 parceiros distribuídos em diversas localidades do Brasil. No entanto, a investigação foi restrita a um grupo de 11 analistas que compõem uma das segmentações do grupo.

Ademais, os dados qualitativos foram analisados mediante as técnicas de análise de conteúdo, que corresponderam nas etapas de transcrição do conteúdo da entrevista, leitura, codificação e identificação das categorias: implementação, competências e impacto.

No questionário foram analisados o desenvolvimento de competências, impacto no desempenho, utilidade das trilhas de aprendizagem no dia a dia, avaliação do formato e plataforma, e satisfação geral e continuidade. Ele foi aplicado em formato eletrônico e respondida conforme conveniência dos convidados contando com 06 respostas.

Na entrevista com o líder direto do setor, as perguntas foram dispostas em implantação da universidade corporativa, desenvolvimento de competências, aplicabilidade e resultados e avaliação e propostas de melhoria.

Os dados quantitativos, por sua vez, foram explorados através de análise descritiva, com o objetivo de trazer informações contundentes que oferecessem uma compreensão abrangente e detalhada dos fenômenos estudados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Descrição do campo de pesquisa

Os correspondentes bancários são instituições contratadas pelos bancos para prestação de serviços de atendimento ao cliente. A empresa pesquisada possui sede em São Luís e atua mediante a contratação de parceiros de negócios — os analistas de crédito, responsáveis por difundirem os serviços bancários, ampliando o campo de atuação das instituições financeiras tradicionais.

Nesse sentido, esses profissionais também podem ser conhecidos no como agentes de correspondente, agente de crédito e correspondentes.

De acordo com a Resolução CMN nº 4.935, de 29 De Julho De 2021, os analistas de crédito podem atuar na intermediação de diversas atividades relacionadas ao mercado financeiro, conforme descrição abaixo:

- Propostas de abertura de contas;
- Propostas de empréstimos e financiamentos;
- Análise de crédito;
- Cobranças;
- Atualização de informações cadastrais e de documentação.

Através de pesquisa documental, foi percebido que a empresa conta com 150 analistas de crédito, subdivididos em 05 equipes gerenciadas por líderes diretos chamados supervisores. A equipe analisada, no entanto, recebe os agentes recém-chegados na organização, com o objetivo de prepará-los para o processo de venda. Atualmente, tal time é formado por 11 analistas de crédito e 01 supervisor.

4.2 Antecedentes para a criação da UC

Por meio de entrevista com a equipe responsável por criar e implantar a Universidade Corporativa, foi comunicado que o processo de identificação das necessidades de capacitação e criação das trilhas de aprendizagem. Na empresa, foi iniciado no ano de 2020, voltado para atender as demandas do time comercial junto aos seus parceiros e colaboradores. Para isso, foram realizadas reuniões com a equipe comercial e uma análise detalhada do portfólio de produtos e serviços, que possibilitou a identificação das principais necessidades a serem atendidas.

Segundo a equipe, estruturou-se a Trilha de Produtos a partir dos materiais internos que a organização já dispunha e estabelecidas parcerias com fornecedores de cursos complementares. Dessa forma, foram criadas novas trilhas de aprendizagem que apresentavam conteúdos também pontuados pela equipe comercial. A partir desse método, foi formulada a base de conhecimentos inicial do eixo da universidade corporativa voltada aos analistas de crédito.

Através da análise do rol de conteúdos da Universidade, foi possível verificar a disposição dos cursos e das competências visadas em cada uma das trilhas. Dessa forma, realizou-se uma análise documental que possibilitou identificar as competências mais recorrentes em cada trilha de aprendizagem, assim como mapear os conteúdos abordados em cada eixo educacional.

4.3 Eixo formativo voltado aos analistas de crédito

A Universidade Corporativa em questão é estruturada mediante trilhas de aprendizagem, que segundo Madruga (2018) auxiliam no alcance das competências. A adoção por esse formato favorece o ensino e a aprendizagem, pois possibilita a disponibilização do conhecimento em etapas, de modo sequenciado. (Yang, 2012, apud Lopes et al, 2019). Nesse sentido, as trilhas de desenvolvimento para os analistas de crédito se dividem em 07 categorias:

- Carreira e personal branding;
- Finanças pessoais e corporativas;
- Gestão tradicional e ágil de projetos e gestão da qualidade;
- Inovação, empreendedorismo, sustentabilidade e negócio;

- Liderança e gestão;
- Vendas;
- Produtos.

A trilha de Carreira Pessoal e Branding tem cursos voltados para autoconhecimento, protagonismo, desenvolvimento de carreira e empreendedorismo. Desse modo, as competências autoconhecimento, inteligência emocional e planejamento, mostram que as capacitações deste eixo são voltadas à aquisição de habilidades comportamentais e técnicas.

Já a de Finanças Pessoais e Corporativas refletem a necessidade dos colaboradores de entenderem princípios relacionados a tópicos básicos relacionados à vida financeira. Nessa trilha, destacam-se as competências de Planejamento financeiro, Educação financeira e Controle financeiro. Essa trilha reflete uma preocupação em desenvolver nos colaboradores competências essenciais para a gestão da própria vida financeira e para uma atuação mais consciente no ambiente corporativo.

Na trilha de Gestão Tradicional, Ágil de Projetos e Gestão da Qualidade, o enfoque formativo é no desenvolvimento da organização e na gestão estratégica, buscando apresentar ferramentas em que os analistas de crédito podem aplicar para o aperfeiçoamento da gestão e resultados dos seus empreendimentos. A proposta é fortalecer competências que contribuam para uma atuação mais estruturada, eficiente e alinhada às demandas do ambiente corporativo.

A trilha de Inovação, Empreendedorismo, Sustentabilidade e Negócio, por sua vez, atua com o objetivo de apresentar um enfoque na criação de ideias inovadoras aplicadas aos negócios. Uma vez que a organização tem a constante necessidade de responder rapidamente às mudanças impostas pelo mercado. Por outro lado, as competências que se destacam na seguinte trilha são técnicas de apresentação, autoconhecimento, controle das emoções, as quais ressaltam um teor comportamental e técnico na trilha.

Liderança e Gestão é a trilha que trata de capacitações voltadas à condução de equipes, tomada de decisão e gestão de pessoas. Entre as competências mais recorrentes nessa trilha, destacam-se liderança, responsabilidade e comunicação, que evidenciam a importância em preparar os parceiros na condução de suas equipes de trabalho de modo assertivo, ético e colaborativo.

A trilha de Vendas destaca cursos que reforçam itens essenciais do processo de venda como o atendimento, encantamento de clientes e identificação de oportunidades. O foco está no desenvolvimento de habilidades que potencializam a experiência do cliente e a eficácia nas negociações. Como competências mais citadas, pode-se destacar comunicação, gestão de metas, objetivos e liderança.

Por fim, a trilha de Produtos aborda os princípios básicos, diferenciais, aspectos de negociação e operacionalização dos produtos fornecidos pela instituição, ou seja, relacionados ao mercado do crédito. Após a finalização das capacitações, o analista está capacitado para responder a dúvidas de clientes, ofertar, negociar e realizar a operação no sistema. Desse modo, esta trilha traz um enfoque em competências técnicas, comportamentais e híbridas.

4.4 Percepções dos Analistas sobre a Universidade Corporativa, competências e impacto

Para compreender a percepção dos analistas de crédito em relação às capacitações oferecidas pela Universidade Corporativa, foi aplicado questionário fechado, composto por 25 afirmações organizadas em 05 dimensões: desenvolvimento de competências, impacto no desempenho, utilidade das trilhas de aprendizagem no dia a dia, avaliação do formato e plataforma, satisfação geral e continuidade. As opções de resposta foram organizadas através da Escala de Likert a fim de medir o grau de concordância. O questionário obteve 06 respostas, que correspondem a 54,54% do grupo de amostragem da pesquisa.

4.4.1 Desenvolvimento de competências

Para esta perspectiva, foram analisadas as percepções dos analistas de crédito quanto a contribuição das capacitações da UC em itens como conhecimentos técnicos, habilidades práticas, tomada de decisão, atitudes profissionais e alinhamento com a função, conforme tabela abaixo.

Tabela 1 - Média das Avaliações por Afirmação – Eixo de Competências

| Item | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Média |
|--|---|---|---|---|---|-------|
| As capacitações da Universidade Corporativa contribuíram para ampliar meus conhecimentos técnicos na área de análise de crédito. | 0 | 0 | 0 | 1 | 5 | 4,8 |
| Os treinamentos ajudaram no desenvolvimento de habilidades práticas aplicáveis ao meu trabalho. | 0 | 1 | 0 | 1 | 4 | 4,3 |
| Sinto que melhorei minha capacidade de tomada de decisão após participar das trilhas formativas. | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 | 4,5 |
| As capacitações fortaleceram minhas atitudes profissionais, como proatividade, responsabilidade e foco em resultados. | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 | 4,5 |
| As competências desenvolvidas com os cursos se alinham às exigências da função de analista de crédito. | 0 | 0 | 0 | 2 | 4 | 4,7 |

Fonte: Autor (2025). Dados da pesquisa.

Através das respostas foi possível verificar uma visão positiva quanto às atividades da Universidade Corporativa no desenvolvimento de competências, uma vez que todas afirmações analisadas tiveram médias acima de 4. Cabe destaque para a afirmação "As capacitações contribuíram para ampliar meus conhecimentos técnicos na área de análise de crédito", com média 4,8. A menor média, por outro lado, foi a perspectiva "Os treinamentos ajudaram no desenvolvimento de habilidades práticas aplicáveis ao meu trabalho".

Além disso, "As competências desenvolvidas com os cursos se alinham às exigências da função de analista de crédito", "Sinto que melhorei minha capacidade de tomada de decisão após participar das trilhas formativas" e "As capacitações fortaleceram minhas atitudes profissionais, como proatividade, responsabilidade e foco em resultados" também receberam média elevadas.

Dessa forma, percebe-se que os analistas têm consciência que os recursos da UC têm sucesso na transmissão de conhecimento teórico sobre a área do crédito, que sentem melhora na capacidade de tomada de decisão, e fortalecimento em atitudes profissionais como proatividade, responsabilidade e foco em resultados. Outrossim, tem a percepção de que as competências desenvolvidas com os cursos se alinham às necessidades da profissão.

No entanto, embora os analistas de crédito demonstrem uma visão geral favorável, os índices de concordância diminuem quando são questionados sobre competências específicas. Madruga (2018) relata que uma das recomendações, nesses casos, é investir em treinamentos comportamentais e híbridos, pois ajudam as pessoas adotarem posturas estratégicas e não apenas serem agentes de repetição de informações.

4.4.2 Impacto no Desempenho

Na perspectiva sobre impacto no desempenho, os profissionais foram instigados a refletirem sobre melhora no desempenho individual após a realização das capacitações, se os treinamentos ajudam a lidar com situações desafiadoras no trabalho, se houve melhora na produtividade e eficiência, se as capacitações ajudam a lidar melhor com as situações desafiadoras do trabalho e se contribuem para evolução profissional na organização.

Tabela 2 - Média das avaliações por afirmação – Eixo de impacto

| Item | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Média |
|---|---|---|---|---|---|-------|
| Após os treinamentos, percebo melhora no meu desempenho individual. | 0 | 0 | 1 | 1 | 4 | 4,5 |
| Os conhecimentos adquiridos me ajudam a entregar resultados com mais qualidade. | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4,3 |
| Houve melhoria na minha produtividade e eficiência desde que comecei a utilizar a plataforma da Universidade Corporativa. | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4,3 |
| As capacitações me ajudam a lidar melhor com situações desafiadoras no trabalho. | 1 | 0 | 0 | 1 | 4 | 4,2 |
| Os treinamentos contribuíram para minha evolução profissional dentro da organização. | 0 | 1 | 0 | 1 | 4 | 4,3 |

Fonte: Autor (2025). Dados da pesquisa.

Na verificação dos resultados do eixo impacto, percebe-se que as médias continuam altas na escala de 4 a 5. Tal informação reflete novamente uma visão amplamente assertiva quanto à UC relacionada ao impacto. A afirmação que apresentou maior concordância foi “Após os treinamentos, percebo melhora no meu desempenho individual”, com média 4,5. Todavia, a que apresenta menor média é “As capacitações me ajudam a lidar melhor com situações desafiadoras no trabalho”, com média 4,2.

Os demais itens apresentaram média 4,3: “Os conhecimentos adquiridos me ajudam a entregar resultados com mais qualidade”, “Houve melhoria na minha produtividade e eficiência desde que comecei a utilizar a plataforma da Universidade Corporativa” e “Os treinamentos contribuíram para minha evolução profissional dentro da organização”.

Nesse sentido, percebe-se que existe uma percepção de melhoria no desempenho após as capacitações, bem como ajuda na entrega de resultados. Além disso, impactos como melhora na produtividade e eficiência também são citados. Nesse sentido, percebe-se correlação dos resultados com a perspectiva de Castro e Eboli (2013) em que cita que o objetivo da implantação de uma universidade corporativa é, sobretudo, aumentar a produtividade e competitividade.

4.4.3 Eixos formato da plataforma, satisfação geral e continuidade, trilhas de aprendizagem

A análise dos resultados referente aos respectivos eixos objetivou compreender a percepção dos analistas referente à usabilidade da plataforma, o nível de satisfação com a experiência formativa e a intenção de continuidade no uso da ferramenta e sobre os conteúdos das trilhas de aprendizagem. Os resultados indicam, de forma geral, uma satisfação quanto ao formato de plataforma disponibilizada, alta satisfação e desejo de participação em próximas capacitações.

Tabela 3 - Média das avaliações por Afirmiação – Eixo de formato e plataforma

| Item | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Média |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|--------------|
| O conteúdo em vídeo é atrativo e facilita o aprendizado | 0 | 0 | 0 | 2 | 4 | 4,7 |
| A plataforma online é de fácil navegação e acesso | 0 | 0 | 0 | 1 | 5 | 4,8 |
| O formato digital (online, assíncrono) me permite estudar de forma flexível e no meu ritmo | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 5 |

Fonte: Autor (2025). Dados da pesquisa.

No que diz respeito ao formato e plataforma, a opinião dos respondentes mostra-se amplamente favorável ao modelo utilizado, valorizando itens como flexibilidade e ritmo. É importante ressaltar que tais dados confirmam as indicações de Lourenço (2020) que indica a utilização de plataformas eletrônicas para a exportação do conteúdo educacional.

Tabela 4 - Média das avaliações por afirmação – Eixo de satisfação e continuidade

| Item | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Média |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|--------------|
| Estou satisfeito(a) com a experiência de capacitação oferecida pela Universidade Corporativa. | 0 | 0 | 0 | 1 | 5 | 4,8 |
| Considero a Universidade Corporativa uma ferramenta estratégica para meu desenvolvimento profissional. | 0 | 0 | 0 | 2 | 4 | 4,7 |
| Acredito que os cursos da Universidade Corporativa impactam positivamente os resultados da equipe de crédito | 0 | 0 | 1 | 1 | 4 | 4,5 |
| Recomendaria as trilhas de aprendizagem a outros parceiros da organização | 0 | 0 | 0 | 2 | 4 | 4,7 |
| Tenho interesse em continuar participando de novas capacitações da Universidade Corporativa. | 0 | 0 | 0 | 2 | 4 | 4,7 |

Fonte: Autor (2025). Dados da pesquisa.

Em relação à satisfação com as capacitações oferecidas pela Universidade, 83,33% dos pesquisados afirmaram estar totalmente satisfeitos com a capacitação oferecida. Além disso, 66,66% consideram uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento profissional e que impacta positivamente em seus resultados. Acerca de tal percepção, Castro e Eboli (2013) informam que o fator que diferencia as UCs das Universidades Tradicionais é o alinhamento estratégico das capacitações com a geração de resultados. Nesse sentido, observa-se que, segundo os respondentes, a universidade em análise cumpre esse propósito.

Tabela 5 - Média das avaliações por afirmação – Eixo de trilhas de aprendizagem

| Item | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Média |
|---|---|---|---|---|---|-------|
| Carreira e personal branding – contribui para minha organização pessoal e planejamento de carreira. | 0 | 0 | 0 | 1 | 5 | 4,8 |
| Finanças pessoais e corporativas – me ajuda a entender conceitos financeiros que uso no dia a dia do trabalho. | 0 | 0 | 0 | 1 | 5 | 4,8 |
| Gestão tradicional e ágil de projetos / Gestão da qualidade – contribui para organizar melhor minhas tarefas e processos. | 0 | 0 | 0 | 1 | 5 | 4,8 |
| Inovação, empreendedorismo, sustentabilidade e negócio – me traz novas ideias e formas de pensar soluções no trabalho. | 0 | 0 | 0 | 2 | 4 | 4,7 |
| Liderança e gestão – fortalece minha autonomia, proatividade e visão de equipe. | 0 | 0 | 0 | 2 | 4 | 4,7 |
| Vendas – me ajuda a compreender melhor a relação com o cliente e os produtos oferecidos. | 0 | 0 | 0 | 1 | 5 | 4,8 |
| Produtos – melhora meu entendimento sobre os produtos financeiros que analisamos e oferecemos. | 0 | 0 | 0 | 1 | 5 | 4,8 |

Fonte: Autor (2025). Dados da pesquisa.

Acerca da percepção da utilização das trilhas de aprendizagem no dia a dia, os respondentes sinalizaram a utilidade das trilhas, isto é, conteúdo da plataforma, como também do formato em que o conteúdo é disponibilizado. As com menores médias registradas foram as trilhas de inovação e empreendedorismo e liderança e gestão, conforme Tabela 5.

Dessa forma, comprehende-se que a UC possui uma excelente percepção quanto as propostas analisadas. Os eixos que alcançaram maiores médias foram acerca do formato da plataforma, satisfação, trilhas de aprendizagem e desenvolvimento de competências. Embora o eixo “impacto” tenha obtido as menores médias entre os demais, seus resultados ainda se mantêm acima de 4, indicando uma percepção positiva. Tais resultados atestam a visão de

Meister (1999) de que a Universidade Corporativa é um guarda-chuva estratégico para desenvolvimento de competências e aprendizado dentro das organizações ofertantes.

4.5 Percepções da liderança direta sobre a Universidade Corporativa, competências e impacto

Conforme descrito por Castro e Eboli (2013), as universidades corporativas devem existir a fim de cumprirem a exigência empresarial de fornecer resultados. Desse modo, foi realizada entrevista com a supervisora do objeto de análise deste estudo com a função de buscar explicações acerca do desenvolvimento de competências e impacto nos resultados conforme a implantação da UC.

A entrevista foi formulada em formato semiestruturado, através de 05 categorias e 15 perguntas. As perspectivas analisadas foram: Implantação da Universidade Corporativa, Desenvolvimento de Competências, Aplicabilidade e Resultados, Avaliação e Propostas de Melhoria.

Sobre a implantação da universidade corporativa, foram realizados questionamentos com a função de verificar a visão sobre a estratégia de educação corporativa e o comportamento da sua equipe. Ela destacou que a plataforma teve uma boa receptividade pelos analistas de crédito que são novatos no grupo. Além disso, informou a existência de 02 perfis: os que têm maior abertura a obtenção de conhecimento e desejam estudar e se profissionalizar de forma proativa e os que desejam informações esporadicamente e de modo imediato. Percebe-se, portanto, que o comportamento de tais analistas ainda reflete as visões do centro de treinamento tradicional, que conforme Meister (1999) dão ênfase em necessidades individuais e desenvolvimento tático do colaborador.

Além disso, pontuou que as trilhas de aprendizagem têm contribuído para o desenvolvimento de competências relacionadas à oferta, negociação e identificação de oportunidades de venda. Na sua percepção, a trilha com maior impacto no desempenho dos analistas tem sido, sem dúvida, a de Produtos, por ter ligação direta com o aumento na oferta e vendas. Observa ainda mudanças no comportamento dos colaboradores, especialmente no momento de realizar a negociação e fechar a venda.

Paralelamente, 50% dos analistas de crédito concordam totalmente que houve melhoria na produtividade e eficiência desde que começaram a utilizar a plataforma da Universidade Corporativa, bem como 33,33% concordam parcialmente. Essa percepção vai de encontro à fala da supervisora que nota a diferença da quantidade de ofertas e fechamentos de venda a partir de quando o público é introduzido à plataforma da UC.

Gráfico 1 - Média das avaliações por melhoria na produtividade



Fonte: Autor (2025). Dados da pesquisa.

Ademais, destaca que quando os analistas têm dúvidas sobre os produtos, sentem-se inseguros para apresentá-los ao cliente, o que compromete a efetividade da abordagem. Nesse sentido, aponta a necessidade de disponibilizar informações mais específicas sobre os produtos. Através da postura do líder direto, é possível verificar que é favorável à utilização da Universidade Corporativa como ferramenta para gestão. Além disso, percebe a influência na implantação da UC na criação e desenvolvimento de competências nos analistas de crédito de seu grupo. Tais pontos são atestados quando verifica a desenvoltura a ofertar o produto e no processo de concretização da venda.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho surgiu da observação da seguinte problemática de pesquisa: Quais os impactos dos cursos da universidade corporativa no desenvolvimento de competências nos analistas iniciantes de uma empresa correspondente de instituições financeiras?

A fim de investigar o questionamento, o objetivo geral da pesquisa foi avaliar as contribuições da Universidade Corporativa na criação e desenvolvimento de competências nos analistas de crédito de um correspondente bancário, e objetivos específicos foram caracterizar Universidade Corporativa e sua contribuição para desenvolvimento de competências; descrever a aplicação da UC, no caso em análise, com ênfase no eixo formativo para os analistas de crédito e avaliar o desenvolvimento das competências nos analistas de crédito a partir da implantação da UC, verificando o impacto nos seus resultados.

Conforme o estudo dos trabalhos dos autores analisados, as estratégias de educação corporativa precisam estar alinhadas à apresentação de resultados para a organização. Os resultados estão amplamente ligados à ideia de aquisição de competências, pois fazem parte do seu significado teórico. Desse modo, a inclusão de estratégias UC pode influenciar favoravelmente a criação de uma empresa focada em resultados.

Desse modo, percebe-se que a implementação da Universidade Corporativa influenciou na criação e desenvolvimento de competências nos analistas de crédito. Fato que é atestado através da perspectiva dos próprios analistas e de seu líder direto.

Esse resultado foi possível mediante a Universidade Corporativa ser estruturada a partir de trilhas de aprendizagem que permitem o aprendizado sequenciado e planejado, permitindo a aquisição de competências com mais facilidade. No entanto, o modelo também favorece o foco em apenas uma linha de aprendizado, fato que pode influenciar na limitação da aprendizagem de um conteúdo em detrimento de outro.

O estudo foi limitado pois sua metodologia foi pautada em técnicas de coletas de dados baseados na autopercepção do colaborador e do gestor. Desse modo, não houve a apresentação de métricas de gestão de desempenho para atestar o impacto nos resultados do negócio, de forma quantitativa. Bem como, a percepção sobre a UC também foi limitada ao grupo de respondentes do questionário de pesquisa.

No entanto, ficou evidente que a gestão e os funcionários analisados percebem a importância da utilização da Universidade Corporativa para o seu desempenho profissional, além de indicarem o uso a outros colegas. Ou seja, os usuários e seu supervisor percebem mudanças em seus comportamentos, habilidades e atitudes, processo que causa impacto em seu desempenho.

Como sugestão às pesquisas futuras, indicamos a investigação com a utilização de indicadores de indicadores de desempenho e capacitação, para o desenvolvimento de uma visão quantitativa e voltada a dados.

REFERÊNCIAS

- AIRES, Regina Wundrack do Amaral; FREIRE, Patrícia de Sá. **Diretrizes para construção de trilhas de aprendizagem para desenvolvimento de profissionais do setor industrial da sociedade em transformação digital.** Revista Gestão em Análise, Fortaleza, v. 10, n. 2, p. 146–166, maio–ago. 2021. DOI: 10.12662/2359-618Xregea.v10i2.p80-99.2021. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/354614745>>. Acesso em: 18 jul. 2025.
- BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências.** Revista do Serviço Público, Brasília, ano 73, ed. especial 85 anos, p. 160–177, 2022.
- CARBONE, P. P. **Trilhas de aprendizagem.** Texto baseado no fascículo Profi “Trilhas de Aprendizagem” do Banco do Brasil, ano V, nº 24, 2001.
- CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.
- CASTRO, C. DE M.; EBOLI, M. **Universidade Corporativa: gênese e questões críticas rumo à maturidade.** RAE: Revista de Administração de Empresas, v. 53, n. 4, p. 408–414, 2013.
- CHAGAS, Rosana Augusto; RIBEIRO, Nuno Magalhães; COSTA, Thiago Dias. **Trilhas de aprendizagem, metodologias ativas e ágeis para o autodesenvolvimento.** Olhares & Trilhas, Uberlândia, v. 23, n. 3, p. 1215–1234, jul./set. 2021. DOI: 10.14393/OT2021v23.n.3.59933. Disponível em: <<https://seer.ufu.br/index.php/olharesetrilhas/article/view/59933/32693>>. Acesso em: 17 jul. 2025.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4º Edição. 2004.
- CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL. **Resolução CMN nº 4.935, de 29 de julho de 2021.** Dispõe sobre a contratação de correspondentes no País pelas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil. Banco Central do Brasil, 2021.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, mar. 2002. 210 p. ISBN 8522431205.
- DUTRA, A; EBOLI, M. **Educação Corporativa: uma revisão sistemática e bibliométrica.** p. 01-17. ANPAD, 2022.
- EBOLI, Marisa. **Educação corporativa ganha novos horizontes com pandemia e EAD.** Estadão. 04 mar, 2022. Disponível em: <<https://www.estadao.com.br/economia/radar-do-emprego/educacao-corporativa-ganha-novos-horizontes-com-pandemia-e-ead/>>. Acesso em: 16 jun. 2024.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência.** Revista de Administração Contemporânea, São Paulo, v. 5, edição especial, p. 183–196, 2001.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. **Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências.** In: 29º Encontro Anual Da Associação Dos Programas De Pos Graduação Em Administração - ENANPAD, 2005. Anais. Brasília: Anpad, 2005.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LEMES, R. **Feedback para resultados na Gestão por Competência pela avaliação 360º: Guia prático para gestores do “Dar e Receber” Feedback e Transformação em Resultados.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2017

LOURENÇO, Adriana Moreira. **Trilhas de aprendizagem para a formação de líderes.** Brasília: Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 2021. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/6296/1/Adriana%20Moreira%20Lourenco.pdf>>. Acesso em: 16 jul. 2025.

MADRUGA, Roberto. **Treinamento e desenvolvimento com foco em educação corporativa.** 1ª Ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 226 p.

MEISTER, Jeanne. **Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das Universidades Corporativas.** São Paulo: Makron Books, 1999.

NUNES, Trompowisck Braga; BILAC, Doriane Braga Nunes; LUZ, Cláudia Noleto Maciel. **Gestão por competências – uma ferramenta estratégica.** Revista Multidebates, Palmas-TO, v. 4, n. 6, p. 48–66, dez. 2020. Disponível em: <<https://www.revista.faculdadeitop.edu.br/index.php/revista/article/download/277/26>>. Acesso em: 03 jul. 2025.

VERGARA, Sylvia Constant; BRAUER, Marcus; GOMES, Ana Paula C. Zambrotti. **Universidades Corporativas: Educação ou Doutrinação.** Revista de Administração Mackenzie (RAM), São Paulo, v. 6, n. 3, p. 167-191, 2005.

VIEIRA, M. M. Falcão; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa Qualitativa em Administração.** 2. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Roteiro de Entrevista: Líder direto dos Analistas de Crédito

1. Qual foi sua percepção sobre a implantação da Universidade Corporativa na empresa?
2. Como foi a recepção da equipe de analistas de crédito em relação a essa nova iniciativa?
3. Houve algum tipo de resistência ou dificuldade inicial? Como foi superada?
4. Na sua percepção, quais competências foram mais desenvolvidas pelos analistas após o início das capacitações?
5. Você consegue perceber alguma mudança no comportamento, postura ou desempenho dos analistas após os treinamentos?
6. Os cursos oferecidos pela UC estão alinhados às necessidades reais da função de analista de crédito?
7. Alguma trilha formativa teve um impacto mais visível no desempenho da equipe?
8. Os conhecimentos adquiridos nos cursos estão sendo aplicados no dia a dia? Você tem algum exemplo prático?
9. Você percebe algum impacto nos resultados da equipe?
10. Em sua visão, a Universidade Corporativa contribuiu para o crescimento individual e coletivo dos analistas?
11. O que você destacaria como pontos fortes da UC?
12. E quais são os pontos que poderiam ser melhorados, seja em relação ao conteúdo, formato ou engajamento dos colaboradores?
13. Você acredita que a UC pode ser um diferencial estratégico para a área de crédito a médio e longo prazo?
14. Há mais alguma observação que você gostaria de fazer sobre o tema?
15. Você tem sugestões de novos temas ou trilhas que poderiam ser incluídos na UC para fortalecer a formação dos analistas?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Roteiro de Entrevista: Equipe de criação da UC

1. Como surgiu a ideia da Universidade Corporativa?
2. Como é o processo de criação das trilhas formativas?
3. Como foi é o processo de criação do curso?

APÊNDICE C -QUESTIONÁRIO

| Desenvolvimento de Competências | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| Item | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| As capacitações da Universidade Corporativa contribuíram para ampliar meus conhecimentos técnicos na área de análise de crédito. | | | | | |
| Os treinamentos ajudaram no desenvolvimento de habilidades práticas aplicáveis ao meu trabalho. | | | | | |
| Sinto que melhorei minha capacidade de tomada de decisão após participar das trilhas formativas. | | | | | |
| As capacitações fortaleceram minhas atitudes profissionais, como proatividade, responsabilidade e foco em resultados. | | | | | |
| As competências desenvolvidas com os cursos se alinham às exigências da função de analista de crédito. | | | | | |
| Percepção sobre o Impacto no Desempenho | | | | | |
| Item | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Após os treinamentos, percebo melhora no meu desempenho individual. | | | | | |
| Os conhecimentos adquiridos me ajudam a entregar resultados com mais qualidade. | | | | | |
| Houve melhoria na minha produtividade e eficiência desde que comecei a utilizar a plataforma da Universidade Corporativa. | | | | | |
| As capacitações me ajudam a lidar melhor com situações desafiadoras no trabalho. | | | | | |
| Os treinamentos contribuíram para minha evolução profissional dentro da organização. | | | | | |
| Avaliação do Formato e Plataforma | | | | | |
| Item | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| O conteúdo em vídeo é atrativo e facilita o aprendizado | | | | | |
| A plataforma online é de fácil navegação e acesso | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| O formato digital (online, assíncrono) me permite estudar de forma flexível e no meu ritmo | | | | | |
| Satisfação Geral e Continuidade | | | | | |
| Item | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Estou satisfeito(a) com a experiência de capacitação oferecida pela Universidade Corporativa. | | | | | |
| Considero a Universidade Corporativa uma ferramenta estratégica para meu desenvolvimento profissional. | | | | | |
| Acredito que os cursos da Universidade Corporativa impactam positivamente os resultados da equipe de crédito | | | | | |
| Recomendaria as trilhas de aprendizagem a outros parceiros da organização | | | | | |
| Tenho interesse em continuar participando de novas capacitações da Universidade Corporativa. | | | | | |
| Utilidade das Trilhas de Aprendizagem no Dia a Dia | | | | | |
| Item | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Carreira e personal branding – contribui para minha organização pessoal e planejamento de carreira. | | | | | |
| Finanças pessoais e corporativas – me ajuda a entender conceitos financeiros que uso no dia a dia do trabalho. | | | | | |
| Gestão tradicional e ágil de projetos / Gestão da qualidade – contribui para organizar melhor minhas tarefas e processos. | | | | | |
| Inovação, empreendedorismo, sustentabilidade e negócio – me traz novas ideias e formas de pensar soluções no trabalho. | | | | | |
| Liderança e gestão – fortalece minha autonomia, proatividade e visão de equipe. | | | | | |
| Vendas – me ajuda a compreender melhor a relação com o cliente e os produtos oferecidos. | | | | | |
| Produtos – melhora meu entendimento sobre os produtos financeiros que analisamos e oferecemos. | | | | | |