

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**JULIANA COSTA MENDES**

**ANÁLISE DOS PRINCÍPIOS, PRÁTICAS E DESAFIOS PARA IMPLEMENTAÇÃO  
DE UMA UNIVERSIDADE CORPORATIVA: Estudo de caso da UniMateus**

São Luís

2022

**JULIANA COSTA MENDES**

**ANÁLISE DOS PRINCÍPIOS, PRÁTICAS E DESAFIOS PARA IMPLEMENTAÇÃO  
DE UMA UNIVERSIDADE CORPORATIVA: Estudo de caso da UniMateus**

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.<sup>a</sup> Dra. Adriana Lima de Reis Araújo

São Luís

2022

COSTA MENDES, Juliana.

Análise dos princípios, práticas e desafios para implementação de uma universidade corporativa: Estudo de caso da UniMateus. / Juliana Costa Mendes. – 2022.

31 f.

Orientador(a): Adriana Lima de Reis Araújo.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação, Artigo) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2022.

1. Educação Corporativa. 2. Universidade Corporativa. 3 Implementação. I. Araújo, Adriana Lima de Reis. II. Título.

**JULIANA COSTA MENDES**

**ANÁLISE DOS PRINCÍPIOS, PRÁTICAS E DESAFIOS PARA IMPLEMENTAÇÃO  
DE UMA UNIVERSIDADE CORPORATIVA: Estudo de caso da UniMateus**

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: 16/12/2022.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Adriana Lima de Reis Araújo (orientadora)

Doutora em Ciências da Educação

Universidade Federal do Maranhão

Prof. João Maurício Carvalho Beserra

Me. em Administração e Controladoria

Universidade Federal do Maranhão

Prof. Hélio Trindade de Matos

Dr. em Administração de Empresas

Universidade Federal do Maranhão

A minha mãe, você sempre será a minha maior  
motivação e incentivo. Guardo seus  
ensinamentos e exemplos de força, luta,  
coragem, dedicação e cuidado durante todos  
seus anos de vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar ao meu Deus, por me fortalecer a cada dia. Agradeço a toda minha família, em especial a Ítalo Brito, por estar ao meu lado e me incentivar todos os dias. Gostaria de agradecer ao meu amigo, Pedro Ribeiro obrigada pelas longas horas de conversas, por me apoiar e não me deixar desistir, você foi uma das pessoas chaves para conclusão deste trabalho.

A UniMateus por contribuir com minha capacitação profissional, em especial a Railma Lima, por ser uma profissional solícita e que demonstra tanta paixão por aquilo que faz.

Aos professores pela excelência no ensino e todas as experiências compartilhadas, não poderia deixar de agradecer imensamente a minha orientadora, Adriana Araújo, você é inspiradora! Obrigada por mostrar que sou capaz e por sempre está disposta a direcionar seus alunos.

“A educação designa o processo de desenvolvimento e a realização do potencial intelectual, físico, espiritual, estético e afetivo existente em cada ser humano”

Marisa Eboli, 2004

## RESUMO

A Universidade Corporativa (UC) surge como forma de aprimorar a área de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) das empresas, em meio a um cenário onde a gestão de conhecimento dentro das organizações se faz cada vez mais necessária, exigindo maior agilidade e assertividade nas tomadas de decisões. Nesse contexto, o estudo buscou apresentar e analisar estrutura, ferramentas, práticas e desafios para implementação de uma Universidade Corporativa, considerando os sete princípios preconizados por Eboli (2004). Para tal foi realizado um estudo de caso com a Universidade Corporativa do Grupo Mateus (UniMateus), situada na capital maranhense. A organização estudada traz atualmente a meta de implementar uma estratégia de educação corporativa para fortalecer seu plano de expansão. Logo, o presente estudo foi de cunho exploratório e descritivo, realizado por meio de pesquisa bibliográfica, documental e de campo. A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevista e questionário aplicado a equipe empenhada na execução do projeto de UC. Ao final do artigo, apresenta-se uma análise do perfil da equipe, a estrutura da UC, principais ações, ferramentas, desafios e expectativas, além de apontar quais princípios de sucesso estão presentes na implantação da UniMateus.

**Palavras-chave:** Universidade Corporativa; Educação Corporativa; Princípios de Sucesso.



## ABSTRACT

The Corporate University (UC) emerges as a way to improve the area of Training and Development (T&D) of companies, in the midst of a scenario where knowledge management within organizations is increasingly necessary, requiring greater agility and assertiveness in decision making. In this context, the study sought to present and analyze the structure, tools, practices and challenges for the implementation of a Corporate University, considering the seven principles recommended by Eboli (2004). For this, a case study was carried out with the Corporate University of Mateus Group (UniMateus), located in the capital of Maranhão. The organization studied currently has the goal of implementing a corporate education strategy to strengthen its expansion plan. Therefore, the present study was exploratory and descriptive, carried out through bibliographic, documentary and field research. Data collection was performed through an interview and questionnaire applied to the team committed to the execution of the UC project. At the end of the article, an analysis of the team profile, the structure of the UC, main actions, tools, challenges and expectations is presented, besides pointing out which principles of success are present in the implementation of UniMateus.

**Keywords:** Corporate University; Corporate Education; Principles of Success.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Cinco Forças para o avanço das Universidades Corporativas.....	13
Quadro 1 – Os sete princípios de sucesso da educação corporativa e suas práticas.....	15
Figura 2 – Educação corporativa: articulando os conceitos de competências, gestão do competências, conhecimento e aprendizagem.....	17
Quadro 2 – Etapas para implementação de uma Universidade Corporativa .....	17
Quadro 3 – Equipe de Implementação: área de atuação de cada membro .....	21
Figura 3 – Estrutura da UniMateus.....	22
Figura 4 – Ações da UniMateus em 2022 .....	24
Figura 5 – Soluções de aprendizagem UniMateus .....	27

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Perfil da equipe de implementação da UniMateus.....	20
--	----

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>UNIVERSIDADES CORPORATIVAS.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1</b>	<b>Direcionamento Estratégico.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2</b>	<b>Princípios e práticas .....</b>	<b>15</b>
<b>2.3</b>	<b>Etapas para Implementação .....</b>	<b>16</b>
<b>2.4</b>	<b>Críticas ao modelo de Universidades Corporativas .....</b>	<b>18</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>19</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>20</b>
<b>4.1</b>	<b>Perfil da equipe .....</b>	<b>20</b>
<b>4.2</b>	<b>Estrutura UniMateus .....</b>	<b>22</b>
<b>4.3</b>	<b>Ações e ferramentas utilizadas para fase de implementação.....</b>	<b>23</b>
<b>4.4</b>	<b>Desafios e expectativas da equipe empenhada na implementação.....</b>	<b>25</b>
<b>4.5</b>	<b>Princípios norteadores da Universidade Corporativa (EBOLI, 2004) presentes na implementação em estudo.....</b>	<b>26</b>
<b>4.5.1</b>	<b>Competitividade.....</b>	<b>26</b>
<b>4.5.2</b>	<b>Perpetuidade .....</b>	<b>26</b>
<b>4.5.3</b>	<b>Conectividade .....</b>	<b>27</b>
<b>4.5.4</b>	<b>Disponibilidade.....</b>	<b>27</b>
<b>4.5.5</b>	<b>Parceria .....</b>	<b>28</b>
<b>4.5.6</b>	<b>Sustentabilidade.....</b>	<b>28</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>29</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>29</b>

## ANÁLISE DOS PRINCÍPIOS, PRÁTICAS E DESAFIOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA UNIVERSIDADE CORPORATIVA: Estudo de caso da UniMateus

Juliana Costa Mendes\*  
Adriana Lima de Reis Araújo†

**Resumo:** A Universidade Corporativa (UC) surge como forma de aprimorar a área de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) das empresas, em meio a um cenário onde a gestão de conhecimento dentro das organizações se faz cada vez mais necessária, exigindo maior agilidade e assertividade nas tomadas de decisões. Nesse contexto, o estudo buscou apresentar e analisar estrutura, ferramentas, práticas e desafios para implementação de uma Universidade Corporativa, considerando os sete princípios preconizados por Eboli (2004). Para tal foi realizado um estudo de caso com a Universidade Corporativa do Grupo Mateus (UniMateus), situada na capital maranhense. A organização estudada traz atualmente a meta de implementar uma estratégia de educação corporativa para fortalecer seu plano de expansão. Logo, o presente estudo foi de cunho exploratório e descritivo, realizado por meio de pesquisa bibliográfica, documental e de campo. A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevista e questionário aplicado a equipe empenhada na execução do projeto de UC. Ao final do artigo, apresenta-se uma análise do perfil da equipe, a estrutura da UC, principais ações, ferramentas, desafios e expectativas, além de apontar quais princípios de sucesso estão presentes na implantação da UniMateus.

**Palavras-chave:** Universidade Corporativa; Educação Corporativa; UniMateus.

**Abstract:** The Corporate University (UC) emerges as a way to improve the area of Training and Development (T&D) of companies, in the midst of a scenario where knowledge management within organizations is increasingly necessary, requiring greater agility and assertiveness in decision making. In this context, the study sought to present and analyze the structure, tools, practices and challenges for the implementation of a Corporate University, considering the seven principles recommended by Eboli (2004). For this, a case study was carried out with the Corporate University of Mateus Group (UniMateus), located in the capital of Maranhão. The organization studied currently has the goal of implementing a corporate education strategy to strengthen its expansion plan. Therefore, the present study was exploratory and descriptive, carried out through bibliographic, documentary and field research. Data collection was performed through an interview and questionnaire applied to the team committed to the execution of the UC project. At the end of the article, an analysis of the team profile, the structure of the UC, main actions, tools, challenges and expectations is presented, besides pointing out which principles of success are present in the implementation of UniMateus.

**Keywords:** Corporate University; Corporate Education; UniMateus.

## 1 INTRODUÇÃO

A educação é um tema que interessa todos os setores da sociedade, inclusive o corporativo, e está na agenda de todas as empresas empenhadas em aumentar a competitividade (EBOLI, 2004, p.29). Nas últimas décadas, os chamados sistemas de educação corporativa superaram o antigo T&D “treinamento e desenvolvimento”, a partir do conceito de que cada pessoa tem a capacidade de fazer a diferença no desempenho de uma organização, sendo que o desafio maior da liderança passa a ser a aplicação de uma educação corporativa socialmente responsável, provindo do princípio em que o desenvolvimento do empregado não se restringirá a mera instrumentalização a fim de que uma área de negócio obtenha determinada vantagem competitiva (CASARINI e BAUMGARTNER, 2019).

Ribeiro apud Eboli (2012) afirma também que as UCs, têm o dever de desenvolver a vontade de aprender dos empregados e ensiná-los a gerenciar seus conhecimentos. O impacto nas organizações é provocado pelo ambiente interno e externo, sendo assim, para acompanhar as exigências da competitividade, é indispensável desenvolver os empregados aprimorando suas competências.

---

\* Aluna do Curso de Administração/UFMA. Artigo apresentado para a disciplina de TCC II, na data de 16/12/2022, na cidade de São Luís/MA. Contato:[mendes.juliana@discente.ufma.br];

† Professora Orientadora. Dra. em Ciências da Educação. Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração/UFMA Contato: adriana.araujo@ufma.br]

Nesse sentido o estudo tem como objeto de pesquisa a UniMateus (Universidade Corporativa do Grupo Mateus), situada em São Luís, no estado do Maranhão. O Grupo Mateus é genuinamente maranhense e tem atuação no mercado por aproximadamente 36 anos, iniciou sua trajetória em 1986 e atualmente possui um quadro de funcionários com cerca de 45 mil empregados. Atua nos segmentos de varejo de supermercados, atacarejo, atacado, móveis e eletrodomésticos, e-commerce e indústria de panificação e frios, e está presente em 7 estados da região Norte e Nordeste do Brasil. No momento atual traz a meta de implementar um projeto de Universidade Corporativa no ano de 2022, em busca de desenvolver pessoas para sustentar seu plano de expansão para novos estados.

Diante deste cenário, a pesquisa buscou responder a seguinte problemática: Quais os princípios, práticas e desafios para implementação de uma Universidade Corporativa? Sob o estímulo de tal questionamento, a pesquisa tem como objetivo geral analisar os princípios, práticas e desafios na UniMateus, com base na percepção da teoria descrita por Eboli (2004), onde a autora definiu sete princípios de sucesso para um sistema de Educação Corporativa.

Considerando a problemática citada e para o alcance do objetivo geral procurou-se realizar pesquisa documental e bibliográfica, bem como a coleta de dados através da aplicação de questionário e entrevista. Os objetivos específicos da pesquisa buscaram descrever o perfil da equipe de implementação, a estrutura, principais ações, etapas, ferramentas, desafios e expectativas que permeiam a fase de implementação. Em seguida, apresenta-se quais princípios de sucesso estão presentes no estudo de caso.

A pesquisa inicialmente, apresenta um breve contexto acerca do tema Universidade Corporativa, os direcionamentos estratégicos, fases de implementação e princípios que norteiam a criação. O presente estudo também buscou apresentar em seu referencial teórico críticas aos modelos de UC's na perspectiva de alguns autores, abordando de forma ampla o campo de inserção da temática estudada. Posteriormente, mostra-se a metodologia aplicada neste estudo, a análise e discussão dos resultados alcançados. Por fim, nas considerações finais, conclui-se evidenciando as limitações da pesquisa e sugestões de estudo futuro.

O artigo se faz útil para empresas que buscam direcionamento acerca de como implementar uma Universidade Corporativa, quais estratégias para criação de programas educacionais e como isto pode impactar de forma positiva a organização como um todo.

## 2 UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

A Universidade Corporativa é um guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e educação de funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, com o objetivo de atender as estratégias empresariais de uma organização. (MEISTER, 1999 p. 29).

A visão de Meister (1999), reforça o pensamento de Eboli (2004), quando afirma que o ambiente empresarial se caracteriza por frequentes mudanças e pela necessidade de respostas cada vez mais ágeis para garantir a sobrevivência da organização, gerando um impacto significativo no perfil dos gestores e empregados que as empresas esperam formar e desenvolver. Nesta perspectiva Bayma (2004), também menciona que a criação do conceito de UC está relacionado com o aumento da complexidade das exigências atuais do mercado, tornando-o mais competitivo. Sendo necessário ter funcionários mais habilidosos e capacitados.

Segundo Quartiero e Cerny (2005):

As empresas, ao criarem universidades corporativas, estão preocupadas em desenvolver pesquisas e ações para obter respostas para as suas atividades-fim, ou seja, estão procurando treinamento e desenvolvimento para seus profissionais nos assuntos de seu interesse operacional e estratégico. (p. 34)

Surge assim a ideia da UC como veículo eficaz para alinhamento e desenvolvimento dos talentos humanos de acordo com as estratégias empresariais. (EBOLI, 2004, p.37).

Vargas e Abbad (2006, *apud* Timóteo, 2009) relatam que as Universidades Corporativas começaram a se disseminar pelas grandes empresas americanas na década de 80. No Brasil, as Universidades Corporativas são mais recentes, apesar de terem surgido no início da década de 90, só na metade dessa década foi possível notar adesões por um número maior de empresas.

Eboli (2004, *apud* Tobin, 1998), menciona três razões do porquê as empresas desejam criar uma Universidade Corporativa:

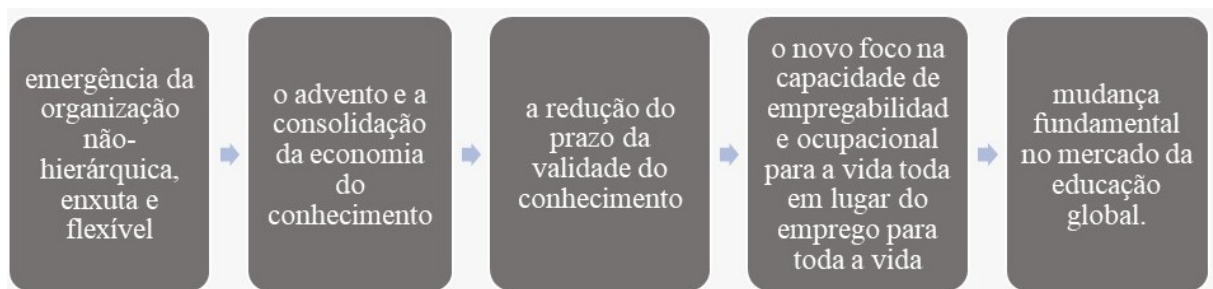
Valores: muitos líderes empresariais acreditam que conhecimento e habilidades formarão a base da vantagem competitiva futura de seus negócios, o que os estimula a investir na abertura de UCs como um meio de intensificar o desenvolvimento dos empregados.

Imagem externa: cria-se uma ótima impressão nos clientes ou sócios se o diretor-presidente de uma empresa puder dizer: “Nosso pessoal está sendo treinado em nossa própria universidade” ou “Se assinarmos esse acordo de parceria, podemos abrir a porta de nossa universidade para seus empregados”.

Imagem interna: se a iniciativa de instituir a UC provém diretamente de uma organização de treinamento já existente, o grupo responsável por esta vai se empenhar em obter recursos e reconhecimento para sua empreitada. Afinal de contas, o prestígio advindo do estabelecimento de uma UC recairá sobre aquele primeiro grupo. Antes era o “grupo de treinamento” ou “departamento de treinamento” que se reportava ao vice-presidente de recursos humanos; agora é a UC que trata diretamente com a presidência. “Eu era um gerente de treinamento, agora sou um reitor!”

A autora Meister (1999), especialista e referência acerca da temática Educação Corporativa no mundo. Consolidou grande parte da teoria sobre Educação Corporativa e Universidade Corporativas, a partir de pesquisas empíricas nos Estados Unidos (TIMÓTEO, 2009). Para a autora, existem cinco forças que impulsionam o avanço das Universidades Corporativas, representados na figura 1.

Figura 1 – Cinco Forças para o avanço das Universidades Corporativas



Fonte: Adaptado de Meister (1999)

O surgimento da organização flexível, por processos e horizontalizada, necessita que a organização seja capaz de se antecipar às rápidas transformações da realidade atual. Entramos, agora, na Era do Conhecimento, em que a grande fonte de riqueza e de diferenciação entre as empresas são os conhecimentos possuídos, o conhecimento, apesar de ser fonte geradora de valor e de vantagem competitiva, fica obsoleto muito rapidamente. Logo, a mudança no mercado da educação, advém do foco na capacidade de empregabilidade (TIMÓTEO, 2009).

Acredita-se que a Educação Corporativa está prosperando porque muitas empresas têm a meta de “sustentar a vantagem competitiva inspirando um aprendizado permanente e um desempenho excepcional” (MEISTER, 1999). Sendo assim, Mudim e Ricardo (2009 *apud* Buhler e Froehlich, 2021) enfatizam que no contexto atual das organizações a criação de uma Universidade Corporativa é uma das práticas inovadoras de gestão de pessoas. Este novo

conceito contempla o desenvolvimento de competências como fonte de sustentação e complementação as ações educacionais.

Bateman e Snell (2012), enfatizam que ambientes organizacionais cada vez mais competitivos exigem dos gestores que busquem aperfeiçoar as competências de suas equipes se quiserem melhorar e elevar a eficácia organizacional, os investimentos em treinamentos se tornam cada vez mais necessários.

## 2.1 Direcionamento Estratégico

A missão das universidades corporativas consiste em formar e desenvolver os talentos humanos na gestão dos negócios, promovendo a geração, assimilação, difusão e aplicação do conhecimento, organizacional por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua. (EBOLI, 2004 p. 48).

De acordo com Moretti (2001),

A Educação Corporativa, dentro desta proposta, tem evoluído no âmbito das organizações para complexos sistemas permanentes de ensino, denominados Universidades Corporativas. Estas seriam verdadeiras Universidades, presenciais ou virtuais, no sentido de que podem estar dentro dos quadros das empresas ou fora, mas objetivam o mesmo propósito, ou seja, servir como uma solução integrada para a capacitação das pessoas da organização. (MORETTI, 2001, p.5)

O objetivo principal desse sistema desse sistema é gerar, desenvolver, transmitir e produzir conhecimento, para o sucesso constante da empresa, bem como promover o desenvolvimento contínuo de competências técnicas e comportamentais, levando o aprimoramento do desempenho de seus empregados, parceiros, fornecedores e clientes (ANTONELLI, CAPPIELLO e PEDRINI, 2013 apud MIRANDA, 2015).

Lopes (2004), ressalta que a meta da educação corporativa é aumentar a produtividade da força de trabalho e criar uma vantagem competitiva. Essas perspectivas destacam que uma Universidade Corporativa busca “desenvolver meios de alavancar novas oportunidades, entrar em novos mercados globais, criar relacionamentos mais profundos com os clientes e impulsionar a organização para um novo futuro” (MEISTER, 1999, p. 19 e 21)

As organizações necessitam objetivar a disseminação de valores e princípios de forma consistente, a fim de que os mesmos sejam incorporados pelos funcionários, direcionando assim seu comportamento. Cabe ainda à área de gestão de pessoas uma atuação mais estratégica, direcionada às competências pessoais e empresariais, com o auxílio de uma métrica de acompanhamento de resultados individuais e para o negócio (EBOLI, 2004).

Com o objetivo de obterem um controle mais rígido sobre o processo de aprendizagem vinculado as metas e resultados estratégicos da empresa, mais e mais organizações migram dos tradicionais sistemas de treinamento para o novo paradigma de aprendizagem do século XXI: a Universidade Corporativa, menciona Meister (1999).

A Universidade Corporativa como cenário de negócios, tem um profundo impacto transformador sobre as estratégias e processos das empresas. As iniciativas de formação tradicionais mostram um potencial limitado para impulsionar o desenvolvimento organizacional e de desempenho. A prática de permear fronteiras organizacionais por meio de alianças e parcerias permite obter vantagens significativas (MARGHERITA, 2011 apud MIRANDA, 2015).

Essa necessidade de aperfeiçoamento apresenta desafios para as organizações. Eboli (2004) menciona que o desafio para as empresas realmente competitivas não é mais apenas produzir bens e serviços, mas implantar e desenvolver atividades que gerem soluções que possam se integrar, mas não de forma restrita a clientes e consumidores, e sim aberta a toda cadeia de valor.



Diante de um panorama sobre o contexto de surgimento e o apontamento dos aspectos principais de um sistema de Educação Corporativa, com o foco na criação de uma Universidade Corporativa, o próximo tópico será abordado o ponto central do referencial teórico para a pesquisa deste estudo: os princípios e práticas de sucesso para implementar uma UC.

## 2.2 Princípios e práticas

Segundo Eboli (2004), existem sete princípios de sucesso para implementação em um sistema de educação corporativa e as principais práticas relacionadas a estes princípios, representados no quadro 1.

Quadro 1 – Os sete princípios de sucesso da educação corporativa e suas práticas

PRINCÍPIOS	PRÁTICAS
COMPETITIVIDADE	Obter comprometimento e envolvimento da alta cúpula com o sistema de educação. Alinhar as estratégias, diretrizes e práticas de gestão de pessoas por competências. Conceder ações e programas educacionais alinhados às estratégias do negócio.
PERPETUIDADE	Ser veículo de disseminação da cultura empresarial. Responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem
CONNECTIVIDADE	Adotar implementar a educação “inclusiva”, contemplando o público interno e externo. Implementar o modelo de gestão do conhecimento que estimule o comportamento e conhecimentos organizacionais e a troca de experiências. Integrar sistema de educação com o modelo de gestão do conhecimento criar mecanismos de gestão que favoreçam a construção social do conhecimento.
DISPONIBILIDADE	Utilizar de forma intensiva tecnologia aplicada à educação. Implementar projetos virtuais de educação (aprendizagem mediada por tecnologia). Implementar múltiplas formas de processos de aprendizagem que favoreçam a “aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar”.
CIDADANIA	Obter sinergia entre programas educacionais e projetos sociais. Comprometer-se com a cidadania empresarial, estimulando: a formação de fatores sociais dentro e fora da empresa; a construção social do conhecimento organizacional.
PARCERIA	Parcerias internas: responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem nos programas educacionais e criando um ambiente de trabalho propício à aprendizagem. Parceria externas: estabelecer parcerias estratégicas com instituições de ensino superior.
SUSTENTABILIDADE	Tornar-se um centro de agregação de resultados para o negócio. Implantar sistema métrico para avaliar os resultados obtidos, considerando-se os objetivos do negócio. Criar mecanismo que favoreçam a auto sustentabilidade financeira do sistema.

Fonte: Adaptado de Eboli et al. (2004, p. 60)

Os princípios são as bases filosóficas e os fundamentos que norteiam uma ação, ou seja, são os elementos qualitativos conceituais predominantes na constituição de um sistema de educação corporativa bem-sucedido. São os princípios que darão origem à elaboração de um plano estratégico consciente e de qualidade. As práticas são as escolhas organizacionais que permitem transformar as escolhas estratégicas (competências empresariais) em escolhas pessoais (competências humanas), essa diferenciação permitiu definir os sete princípios de sucesso (EBOLI, 2004).

De acordo com as experiências de implementação de projetos de UC, Meister (1999), aborda alguns princípios, que são mencionados por Eboli (2004), a seguir mostramos os princípios descritos por Jeanne C. Meister que tem pontos em comum e se correlacionam com os princípios descritos por Marisa Eboli.

- Utilizar a Universidade Corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados. Este princípio estabelece conexão com o princípio de competitividade.
- Encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes com o aprendizado. Faz-se contextualização do princípio de perpetuidade, onde tem como objetivo responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem.
- Treinar a cadeia de valor e parceiros, inclusive clientes, distribuidores, fornecedores e produtos terceirizados, para Eboli este é o princípio de conectividade, onde se deve implementar a educação “inclusiva”, contemplando o público interno e externo, também está relacionado ao princípio de parceria ao tentar estabelecer parcerias estratégicas.
- Considerar o modelo da Universidade um processo e não um espaço físico destinado a aprendizagem. Por sua vez este princípio citado por Meister está relacionado ao princípio de disponibilidade mencionado por Eboli, destacando a utilização da tecnologia para promover múltiplas formas de processos de aprendizagem que favoreçam a disseminação dos conteúdos.
- Delineamento de programas que reflitam o compromisso da empresa com cidadania empresarial. O Princípio de Cidadania, também menciona importância de estimular a formação de fatores sociais dentro e fora da empresa.
- Criar um sistema de avaliação dos resultados e também dos investimentos. Está relacionado ao princípio de sustentabilidade, citando a importância da criação de mecanismo que favoreçam a auto sustentabilidade financeira do sistema e a criação de indicadores que avaliem os impactos.

As autoras afirmam que estes princípios estão baseados no conceito de Universidade Corporativa pautado a gestão de pessoas por competências. A palavra competência se tornou de senso comum, utilizada para designar pessoa qualificada a realizar algo, neste contexto o conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um melhor desempenho (FLEURY; FLEURY,2006).

Para Eboli (2004, p.61) a qualidade de um sistema de Educação Corporativa depende da qualidade de pensamento de seus idealizadores, que deve ser balizado pelos sete princípios aqui apresentados. Destacando a importância que todos eles sejam contemplados na elaboração do projeto de concepção do sistema de educação corporativa e que haja práticas associadas a cada um deles.

### **2.3 Etapas para Implementação**

Segundo Eboli (2004), quando uma empresa se interessa em implementar um sistema de educação corporativa, deve basicamente responder a três questões-chave, conforme mostra a figura 2 e mencionados posteriormente.

Figura 2 – Educação corporativa: articulando os conceitos de competências, gestão do competências, conhecimento e aprendizagem



Fonte: Adaptado de Eboli (2004, p. 53)

**Por que fazer:** Refere-se ao motivo principal, que é aumentar a competitividade e valor de mercado da empresa por meio do aumento do valor das pessoas, através das competências críticas empresariais e humanas.

**O que fazer:** Para o sistema ser eficaz deve-se estimular e potencializar a inteligência empresarial, por meio da implantação de um modelo de gestão de pessoas e gestão do conhecimento.

**Como fazer:** Instalar mentalidade e atitude de aprendizagem contínua em todos os níveis, empresa, lideranças pessoas. Adotar uma estratégia que baseada os talentos implica que as empresas levem mais a sério a questão de formação, desenvolvimento e retenção de talentos.

Após analisar as questões apresentadas e a viabilidade de implantação de um projeto de UC, faz-se necessário a descrição das etapas para implementação. Alguns autores (MEISTER, 1999; VIEIRA, 2012 e MUNHOZ 2015) descrevem etapas que consideram importantes durante esse processo, apresentadas no quadro 2.

Quadro 2 – Etapas para implementação de uma Universidade Corporativa

Meister (1999)	Vieira (2012)	Munhoz (2015)
Formar um sistema de controle;	Decisão da alta cúpula;	Definição da Estratégia;
Criar uma visão;	Diagnóstico das competências;	Planejamento do projeto;
Recomendar o alcance e a estratégia de obtenção de recursos;	Avaliações de programas anteriores;	Marca (imagem institucional);
Criar uma organização	Forma de abordagem;	Infraestrutura;
Identificar interessados;	Público-alvo;	Currículo;
Criar produtos e serviços;	Parcerias com outras instituições;	Programas de aprendizagem;
Selecionar parceiros de aprendizagem;		Avaliação e acreditação.
Esboçar uma estratégia de tecnologia;		
Criar um sistema de avaliação;		
Comunicar.		

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Meister (1999), Vieira (2012) e Munhoz (2015).

De acordo com Meister (1999) o lançamento de uma universidade corporativa passa por várias etapas, cada fase gerando outra e tendo em média uma duração de um ano e meio para implementação, a autora afirma que pular etapas adianta o processo, mas impacta no resultado.

As visões de Meister (1999) e Munhoz (2015) se diferem da perspectiva de Vieira (2012), que demonstra uma sequência de etapas mais enxuta, o autor destaca como ponto de partida a tomada de decisão da Diretoria da empresa, seguido de um diagnóstico de

competências. O desenvolvimento das competências profissionais, técnicas e gerenciais são essenciais para viabilizar a estratégia do negócio (BAYMA, 2005 apud MOLINARI, 2018).

Por sua vez Munhoz (2015) simplifica as fases de implantação proposta por Meister (1999). Assim como Meister (1999), o autor também afirma a importância da definição de uma estratégia, envolvendo e alinhando os objetivos institucionais e ambos concordam que deve ser realizado a mensuração dos resultados obtidos através da UC, criando um sistema de avaliação. Vieira (2012), traz um posicionamento em que devem ser feitas avaliações com os programas de aprendizagem anteriores.

Desta forma é necessário para implementação de uma UC, criar uma visão (MEISTER, 1999), após o diagnóstico das competências (VIEIRA, 2012), traçando uma estratégia (MUNHOZ, 2015). Para todos os autores citados, o que diferencia o projeto de UC para área tradicional de T&D é o alcance do público-alvo. Assegurando que faz parte do processo de implementação identificar as necessidades e definir as lacunas existentes nos programas atuais.

Apesar de algumas etapas não estarem na mesma ordem descrita por cada autor e cada um apresentando nomes distintos para as etapas de implementação, algumas se conectam. As etapas mencionadas asseguram que uma parte importante para esse processo de implementação é identificar as necessidades, reconhecer quais lacunas precisam ser preenchidas entre as competências e qualificações de cada funcionário, departamento, gestão, necessidades indispensáveis para o sucesso da organização.

## 2.4 Críticas ao modelo de Universidades Corporativas

Alguns autores (VERGARA; BRAUER; GOMES, 2005), apresentam apreciações contrárias ao modelo de Universidades Corporativas, pois entendem que não permite aos participantes o desenvolvimento de pensamento crítico que possibilitem refletir, criar e agir em todas as ações no escopo da educação. Compreendem a UC como mais um espaço para doutrinar os empregados. Eis o que diz Vergara (2000, p.187):

A Universidade Corporativa, voltando-se tanto para seus objetivos, estratégias e atividades específicas, corre o risco de formar “apertadores de parafuso”, no sentido chapliniano, e perder sua competitividade por não dispor de pessoas que dominem o pensamento abstrato, os conceitos, que não desenvolvam as habilidades requeridas a um aprendizado contínuo, pessoas capazes de ler o que não está escrito, de ver o que não é mostrado, de ouvir o que não é falado. Enfim, pessoas capazes de fazer a diferença em um mundo de constantes e velozes mudanças.

Na perspectiva dos autores baseado no estudo de Snook (1974), doutrinação não acontece em qualquer interação de ideias como numa conversa ou numa palestra, mas somente em situações de ensino; se o doutrinador ensina com a intenção de que o aluno “acredite”.

Para estes autores (VERGARA; BRAUER; GOMES, 2005) ensinar somente o que é pertinente para organização pode ser uma grande limitação da UC. Limitação que é entendida como desvantagem, problema ou fator que dificulta o real aprendizado, a educação e a emancipação do funcionário como ser pensante. E ressaltam que universidade não é o termo adequado para identificar a UC, pois a universidade está ligada não só ao ensino, mas também à pesquisa e à extensão, o que muito raramente ocorre em UCs.

Eboli (2012), contrapõe este pensamento afirmando que o nome Universidade Corporativa é uma alegoria, uma fantasia e assim cumpre muito bem o seu papel de inspirar, de criar a imagem de ferramenta de gestão de “alto nível”. Ademais, aponta a autora que o modelo de UC está mesmo longe de ter o status de uma universidade como conhecemos, quer juridicamente, quer nas suas atividades basilares de ensino, pesquisa e extensão.

Em estudo realizado sobre o perfil das universidades corporativas no Brasil, Branco (2006), destacou que não se pode deixar de mencionar que muitas das que se intitulam

“universidades corporativas” não passam de departamentos de treinamentos renomeados. Para esse autora as universidades corporativas são subutilizadas pelas empresas no que diz respeito à gestão do conhecimento, estando muito mais ligadas à área de recursos humanos ou de gestão.

Embora a universidade corporativa seja criticada por esses autores, corroboramos com Brandão (2006) quando diz que ela permanece fundamentalmente como uma função da gestão de pessoas, independentemente de sua configuração e estatuto. E como tal, visando ser efetiva na geração de valores a que se propõe, deve estar integrada e alinhada às estratégias e aos demais processos que compõem a área.

Para que a universidade corporativa não se transforme numa estratégia puramente mercadológica, deve ter como meta prioritária o desenvolvimento profissional e pessoal, função da gestão de pessoas numa organização.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa em questão tem como objetivo analisar os princípios, práticas e desafios para implementação da Universidade Corporativa do Grupo Mateus, explorar suas ações diante do entendimento conceitual da autora Eboli (2004) que apresenta a temática dos sete princípios de sucesso para implantação de uma UC, bem como análise de outros autores relacionados as fases, práticas e seus direcionamentos estratégicos.

De acordo com Vergara (2013), ao realizar um estudo científico, deve ser informado qual tipo de pesquisa será realizada quanto aos fins e aos meios. Portanto a finalidade desta pesquisa classifica-se como descritiva e exploratória, pois objetiva oferecer informações sobre o objeto de pesquisa, além de descrever as características e relações que o permeiam, identificando as etapas do processo.

Quanto aos meios de investigação, fora realizado um estudo de caso único circunscrito à criação e desenvolvimento da UC de uma empresa de grande porte com sede na capital maranhense. Porém, no estudo de caso a pesquisa bibliográfica e documental foi utilizada para que sejam fundamentados os temas da: Universidade corporativa, seus direcionamentos estratégicos, princípios e etapas, para Vergara (2013, p.45) será a “fundamentação teórico-metodológica”.

No presente trabalho optou-se por uma abordagem qualitativa, visto que se busca entender profundamente quais práticas, princípios e desafios permeiam a criação de uma Universidade Corporativa, identificando às etapas, estrutura e ferramentas utilizadas em sua implementação. Assim, conforme Minayo (2014) a investigação qualitativa requer, como atitudes fundamentais, a abertura, a flexibilidade, a capacidade de observação e de interação com o grupo de investigadores e com os atores sociais envolvidos. Logo, Farias e Arruda (2013) afirmam que a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas nos processos de pesquisa qualitativa.

Além da análise documental, os dados foram obtidos por meio de aplicação de questionário, conforme Marconi e Lakatos (2021) o instrumento de coleta, possibilita respectivamente, a maior flexibilidade na compreensão das informações, abrangência de todos os segmentos da população ou amostra, economia de tempo e obtenção de grande número de dados, obtenção de respostas mais rápidas e mais precisas. Essa técnica de investigação conseguiu alcançar todos os integrantes da equipe empenhada na implementação desse projeto de UC, totalizando onze respondentes e possibilitou conhecer os principais desafios e expectativas para essa fase.

A entrevista semiestruturada também foi instrumento para coleta de dados, realizada com a gerente de Educação Corporativa da UniMateus, com a finalidade de compreender amplamente informações sobre as fases de implementação e identificar quais princípios de sucesso estavam presentes, assim como conhecer as ações, os indicadores e ferramentas

utilizadas nesse processo. A entrevista contribuiu para o desenvolvimento da pesquisa e o direcionamento do conteúdo a ser explorado.

Os dados foram tratados a partir da análise temática (BRAUN E CLARKE, 2006), organizados conforme temas que emergiram do referencial teórico e dos próprios dados. Para garantir o anonimato dos entrevistados, adotamos as siglas ARH; SRH; CEC e GEC seguida de um número para a citação de suas respectivas falas.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Perfil da equipe

Diante do plano de crescimento para novos estados do Norte e Nordeste, o Grupo Mateus iniciou no ano de 2022 o lançamento do projeto de desenvolvimento da sua Universidade Corporativa, a partir das necessidades do desenvolvimento de pessoas para sustentação do plano de expansão. Possui sua sede em São Luís, capital Maranhense e está presente em 7 estados, com cerca de 226 lojas, a companhia conta com cerca de 45 mil pessoas em seu quadro de funcionários.

Inicialmente, buscou-se observar e conhecer a estrutura da equipe empenhada no projeto de implementação da UniMateus, a partir da coleta de informações alcançadas na aplicação de um questionário online, obteve-se um total de 11 respostas, que se configurou a amostra de pesquisa e representa 100% do universo analisado.

Por meio das respostas obtidas através da aplicação de questionário foi possível analisar os seguintes aspectos no perfil da equipe da UniMateus, conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Perfil da equipe de implementação da UniMateus

Item	Variável	Quant.	%
Cargo	Analista de Rh	7	63,6%
	Supervisor de Rh	1	9,1%
	Coordenador (a) de Educação Corporativa	1	9,1%
	Gerente de Educação Corporativa	1	9,1%
	Bibliotecária	1	9,1%
Formação Superior	Administração	3	27,3%
	Recursos Humanos	3	27,3%
	Psicologia	2	18,2%
	Engenharia de Produção	1	9,1%
	Biblioteconomia	1	9,1%
	Pós-Graduação	1	9,1%
Tempo de Empresa	Até 1 ano	3	27,3%
	Entre 1 e 3 anos	2	18,2%
	Entre 3 e 5 anos	4	36,4%
	Entre 5 e 10 anos	0	0,0%
	Mais de 10 anos	2	18,2%

Fonte: Elaborado pela Autora (2022)

Todos os respondentes possuem nível superior, a formação em Administração e Recursos Humanos representa 54,6%, sendo que 63,6% dos profissionais atuam no cargo de Analista. Com o objetivo de conhecer melhor o nível de relação dos profissionais da equipe com a companhia, empenhou-se em analisar a categoria tempo de empresa, dentre a amostra analisada 36,4% possuem entre 3 e 5 anos. Assim, foi possível identificar que os dois profissionais que exercem cargos de liderança: Gerente e Coordenador (a) de Educação Corporativa dentro da UniMateus possuem mais de 10 anos na empresa.

Outro ponto analisado durante a identificação do perfil da equipe foi o papel que cada um desempenha, apresentado no quadro 3.

Quadro 3 – Equipe de Implementação: área de atuação de cada membro

CARGO	ATUAÇÃO NA EQUIPE DE IMPLEMENTAÇÃO
Gerente de Educação Corporativa	Gerenciar o time, planejar e executar o plano estratégico da universidade
Analista de RH	Responsável pela Academia de Tecnologia, pensar em soluções de aprendizagem para a área de tecnologia do Grupo.
Analista de RH	Desenvolvimento e criação de projetos; criação e acompanhamento de treinamentos; curadoria de materiais.
Coordenador de Educação Corporativa	Responsável pela gestão da equipe e por validar as estratégias de aprendizagem para os diversos públicos que temos na empresa, bem como, devolver soluções de aprendizagem.
Bibliotecária	Responsável pela Biblioteca do setor.
Analista de RH	Íntegro a equipe da escola virtual, inserção de conteúdos na plataforma de aprendizagem.
Analista de RH	Propor novos programas de desenvolvimento de pessoal, bem com contribuir com melhoria contínua dos programas e treinamentos já estruturados na área, de modo a alavancar a performance das pessoas, trazendo os resultados esperados no plano de negócio da organização.
Analista de RH	Responsável pela academia de cultura da companhia, academia “Nosso Jeito de Ser”.
Analista de RH	Responsável por treinamento online.
Supervisor de RH	Garantir a aprendizagem e a boa experiência do colaborador na plataforma de educação a distância.
Analista de Rh	Elaborar, implantar e acompanhar projetos em prol do desenvolvimento contínuo do capital humano, identificar necessidade de treinamento e proporcionar soluções de aprendizagem, realizar curadoria de conteúdo.

Fonte: Elaborado pelo Autora (2022)

Cada respondente do questionário descreveu a sua atuação dentro da equipe de implementação, evidenciando que o time tem a missão de elaborar um espaço de aprendizagem virtual, que proporcione aos funcionários uma boa experiência. É o que afirma o SRH1 quando descreve seu papel dentro da UC: “Garantir a aprendizagem e a boa experiência do colaborador na plataforma de educação a distância”. Sob a luz da teoria podemos observar o princípio de migração de modelo “sala de aula” para múltiplas formas de aprendizagem a qualquer hora e qualquer lugar, de acordo com as experiências de implementação em projetos de UC, citados por Meister (1999), que são mencionados posteriormente por Eboli (2004).

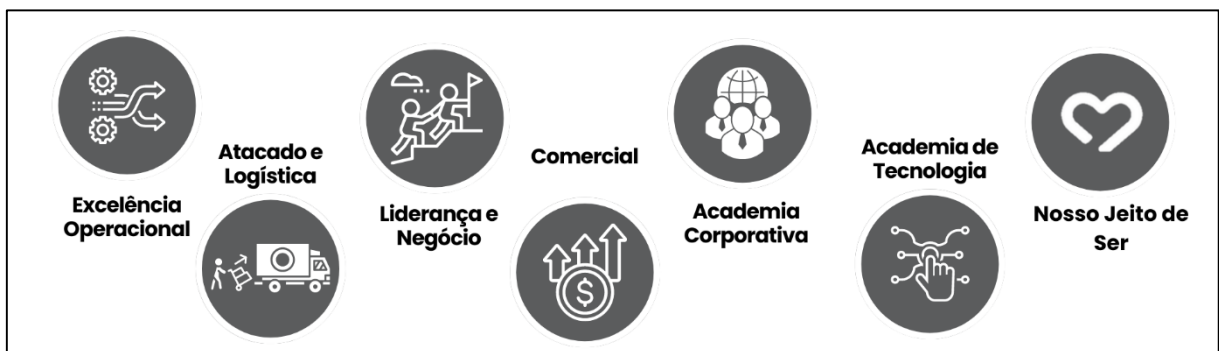
É importante que a organização tenha de forma bem definida quais suas estratégias, diretrizes e práticas de gestão de pessoas. É necessário alinhar o plano de negócio com sua estrutura e programas desenvolvidos dentro da UC, para alcançar melhor desempenho e vantagem competitiva. É o que reforça ARH7 quando diz: “contribuir com melhoria contínua dos programas e treinamentos já estruturados na área, de modo a alavancar a performance das pessoas, trazendo os resultados esperados no plano de negócio da organização”.

A partir da análise do papel desempenhado por cada membro, foi possível compreender que existe um Analista de Rh responsável para cada Academia que compõe a estrutura da UniMateus.

## 4.2 Estrutura UniMateus

Os dados para pesquisa também foram alcançados através de um relatório de apresentação do projeto elaborado pela equipe de implementação, onde apresentou-se os pilares estratégicos, soluções de aprendizagem e estrutura. A UniMateus (Universidade Corporativa do Grupo Mateus) está sendo desenvolvida sob a estrutura de sete academias, conforme mostra a figura 3.

Figura 3 – Estrutura da UniMateus



Fonte: Elaborado pelo Autora (2022)

**Academia de Excelência Operacional:** buscará elevar o nível de serviço e desenvolvimento de pessoas e processos, contando com a formação de quatro escolas: Varejo; Atacarejo; Eletro e serviços. Destacamos como frentes de desenvolvimento importantes nesta academia o: Atendimento e Comunicação; Padronização de Procedimentos Operacionais; Gestão de Resultados; Treinamentos de Produtos. Considerando que um dos objetivos para implementar uma UC é aumentar a vantagem competitiva, centralizar conteúdos que foquem no propósito do negócio e seu ramo de atuação é um ponto indispensável. Podemos afirmar que as quatro escolas citadas correspondem as principais áreas de atuação do negócio.

**Academia de Atacado e Logística:** Essa Academia terá como missão sustentar o desenvolvimento das frentes setoriais, elevar a performance da base operacional para garantir o abastecimento dos clientes internos e externos, outro fator de relevância para o bom desenvolvimento das atividades do negócio, para Lopes (2004) a meta é aumentar a produtividade da força de trabalho e criar uma vantagem competitiva a nível de mercado.

**Liderança e Negócio:** Apoiará a liderança na sustentação da estratégia do negócio através de ações que promovam uma visão sistêmica e inovadora, com o olhar voltado para o mercado. O líder tem relevância vital para a estratégia organizacional, pois é capaz de criar um ambiente de trabalho voltado à motivação, ao aprendizado e ao desenvolvimento de sua equipe, bem como nortear o desempenho dos colaboradores para o alcance dos resultados almejados (EBOLI, 2012).

**Academia Comercial:** O objetivo será apoiar no desenvolvimento das estratégias mercadológicas, visando proporcionar a melhor experiência dos clientes. E será desenvolvida com base na estrutura de quatro escolas: Compras; Marketing; Intecom e Trade Marketing.

**Academia Corporativa:** Apoiar os profissionais da área de BackOffice no aprimoramento de suas habilidades, mantê-los atualizados com as principais ferramentas



disponíveis no Mercado. As frentes de desenvolvimentos desta academia será: Análise de Dados; Análise de Pessoas; Ferramentas Office; Inteligência de Negócios; Marketing Pessoal; Governança Corporativa; Gestão do Tempo e Produtividade; Inteligência Emocional; Colaboratividade; Matemática Financeira e Estatística; Cursos sob demanda e LGPD.

Academia de Tecnologia: Incentivará a cultura de inovação por meio de soluções tecnológicas, com base nas frentes de desenvolvimento que consistem em: Metodologias Ágeis; Modelagem de Projetos; Atendimento; Cultura Ágil; Gestão 4.0; Liderança; Design Thinking; Criatividade e Inovação; Segurança da Informação; Ferramentas Office; Gestão do Tempo e Produtividade.

Nosso Jeito de Ser: Será uma academia voltada a promover conhecimento, mudança de comportamentos e atitudes baseados nos valores organizacionais, fortalecendo a cultura organizacional. Podemos destacar as principais frentes de desenvolvimento: Cultura e Inovação; Integração e Desenvolvimento; Sustentabilidade; Ética e Diversidade e Inclusão/PCD.

As academias foram elaboradas com base nos pilares estratégicos do RH, que consistem em: Ter as melhores práticas de Saúde e Segurança; Ser reconhecida como uma empresa comprometida com educação; Ser reconhecida com uma empresa socialmente responsável (diversidade e sustentabilidade); Gestão de pessoas com tecnologia; Ser reconhecida como uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil.

Considerando as descrições de cada uma das academias, sugere-se a criação de um programa:

- Oferta de bolsa de estudo em instituições de ensinos tradicionais que proporcionem aos empregados incentivos para seu desenvolvimento profissional, em busca de formação e capacitação desses profissionais. Os resultados obtidos através desse programa será: Aumento do nível de formação profissional; Maior retenção de talentos; Aumento da satisfação dos empregados. O indicador-chave será a análise do perfil do time, quanto a nível de formação e índice de satisfação com pesquisa de engajamento.

Ressaltamos também a importância de estabelecer uma conexão através desses programas de aprendizagem em cada uma das academias, com o público externo, gerando um impacto e disseminando a cultura, para fornecedores, clientes e outras instituições.

### **4.3 Ações e ferramentas utilizadas para fase de implementação**

O lançamento da UniMateus foi realizado em julho deste ano, conforme apresentado na figura 4. Sendo possível visualizar também as principais ações e cronograma para realização das entregas de cada uma das setes academias mencionadas anteriormente, que compõem a estrutura da UC.

Figura 4 – Ações da UniMateus em 2022



Fonte: Elaborado pelo Autora (2022).

A partir do detalhamento das ações também foi possível notar o empenho para educação continuada, que deve ser a preocupação das empresas quando se cria um projeto de implementar uma UC de acordo com Eboli (2004).

Em continuidade a aplicação dos instrumentos de coleta de dados, realizou-se uma entrevista semi-estruturada com questões abertas, com a Gerente de Educação Corporativa (GED) da companhia, durante a entrevista foram descritas 3 etapas na fase de implementação:

Na primeira etapa foi elaborado uma ferramenta de diagnóstico de necessidades de treinamentos, a equipe de implementação foi a campo entrevistar todos os líderes e pessoas ligadas a cada área de negócio, com a finalidade de entender as dores, desafios e os indicadores de desenvolvimento da área. Não foram feitos somente levantamentos das necessidades de cada área, mas um diagnóstico, onde buscou-se observar o que é necessário para que o empregado desempenhe bem suas funções, quais habilidades são necessárias, o que é necessário de conhecimento para atingir os indicadores e desses indicadores quais não tem sido atingido nos últimos meses. A equipe buscou entender cada cenário com objetivo de serem assertivos nas entregas.

Sabemos que diferentemente da área de T&D, que tem como foco o aprendizado individual e tático, uma UC deve desenvolver aprendizado organizacional e estratégico, direcionado ao desenvolvimento da organização como um todo. Na entrevista GEC reforça esse pensamento quando diz que “uma universidade corporativa se diferencia da área de treinamento tradicional, pois todo o desenvolvimento dela está pautada no desenvolvimento do negócio”.

A segunda etapa consistiu em fazer uma releitura dos valores para que cada empregado entenda os valores e propósitos da empresa, com o objetivo de desenvolver um capital humano aculturado, e quais as evidencias de comportamentos que serão necessários observar e concluir que o empregado está entregando de acordo com o que a organização espera.

Na terceira e última etapa fora realizado a escolha dos padrinhos para cada uma das setes academias. A gerente ao descrever as etapas afirma que é muito importante para uma Universidade Corporativa ter um líder maior que seja um defensor (GEC), por isso houve a escolha de padrinhos ou sponsor (patrocinador) que representasse cada academia. Na medida que estratégias são traçadas é necessário que sejam apresentadas para cada padrinho afim de validar e defender essas propostas com a liderança executiva, composta por presidente, vice-presidente e diretor de RH.

As etapas acima identificadas foram realizadas no primeiro semestre de 2022, no entanto ficou de fora uma quarta etapa que consistiria nos desenhos das trilhas de conhecimentos (descrições de atividades, requisitos e as competências) para cada cargo. Esta etapa será

desenvolvida no segundo semestre quando será realizado o desenho das ações de desenvolvimento tanto presenciais quanto virtuais.

As ferramentas utilizadas nessas etapas foram: Levantamento das necessidades de treinamento (LNT); Brainstorming com o time interno para eleger as principais entregas no primeiro ano; Design Thinking; 5w2h; Matriz SWOT; Matriz GUT. Destacamos que a principal ferramenta utilizada foi o LNT, para Testolin (2018, p.9) é um processo que tem a função de verificar as necessidades dos colaboradores para a execução das tarefas essenciais para o alcance dos objetivos da organização. Dessa forma, torna-se um passo importante na fase inicial do projeto.

Baseado nas informações coletadas nas descrições de etapas e ferramentas, observa-se as ideias dos autores Meister(1999); Eboli(2004) e Munhoz (2015) na importância de criar uma visão, definindo o que é crítico para o sucesso da empresa, traçando uma estratégia.

É importante salientar que no decorrer do processo e desenvolvimento das ações de implementação, possam surgir mais etapas ou ferramentas que melhor auxiliem nesse processo.

Evidenciamos que a terceira etapa de implementação da UniMateus é uma das suas estratégias para manutenção do projeto, os autores citados acima, também afirmam a importância de ter a alta liderança cooperando para evolução da UC.

#### **4.4 Desafios e expectativas da equipe empenhada na implementação**

Através da aplicação de questionário, cada membro da equipe respondeu o seguinte questionamento: Dentro da sua área de atuação, quais os maiores desafios enfrentados na fase de implementação de uma UC?

Com base nos dados obtidos, observamos dois principais desafios enfrentados pela equipe de implementação: a validação de orçamento e o engajamento da liderança. Logo, 55% da amostra citou o desafio de validação de orçamento e 36% mencionaram o engajamento da liderança. Conforme relata o respondente ARH7: “Validação dos programas e orçamento para implantação de projetos” E é reforçado ainda pela fala do ARH2: “O apoio da diretoria para a aprovação dos projetos elaborados e engajamento dos líderes para a execução dos treinamentos.”.

É fundamental o engajamento da liderança para uma atuação estratégica e o reconhecimento do sistema de educação corporativa dentro da organização. São as lideranças que gerenciam os orçamentos. Então, para superar a questão da restrição orçamentária, é fundamental engajá-las (EBOLI, 2004).

Para que os resultados da criação de uma Universidade Corporativa sejam mensurados de forma sistêmica e estratégica, os líderes da organização precisam estar engajados e saber qual será o impacto no negócio. Notamos que a falta de apoio da Diretoria em aprovar os projetos e investir, juntamente com a ausência de engajamento da liderança desencadeia e torna ainda mais complexo a resolução dos demais desafios.

Além do desafio orçamentário para a execução da UC e engajamento da liderança, os respondentes também citaram: entender e atender a necessidade de todo o público da academia de tecnologia (ARH1); credibilidade e engajamento para EAD (SRH1); e fortalecer a marca da UniMateus e consolidá-la no Grupo. Proporcionar técnicas de aprendizagem inovadoras pensando na diversidade do quadro de empregados; estruturar projetos e trilhas que atendam de maneira assertiva às necessidades e exigências do público alvo (ARH7).

A partir da pesquisa procurou verificar a percepção corporativa quanto ao que se espera com a implementação de um projeto de UC, onde foram elencadas algumas expectativas da equipe para os próximos dois anos. Para que sejam alcançadas as expectativas da equipe, será necessário sintetizar os desafios enfrentados atualmente, para alcançar um padrão de

aprendizagem em todos os canais do negócio, como menciona GEC1, conseguindo fortalecer a marca transformando vidas através da educação e acelerar o plano de expansão de forma mais estratégica (ARH3; ARH4). O engajamento das lideranças é primordial para superar os principais desafios e ao mesmo tempo integrar e incorporar as principais tendências de educação corporativa, atendendo as expectativas da equipe de: Ser reconhecida na companhia como referência em desenvolvimento de pessoas (ARH2); conseguir ter produtos satisfatórios para atender todos os níveis e segmentos do Grupo (SRH1).

#### **4.5 Princípios norteadores da Universidade Corporativa (EBOLI, 2004) presentes na implementação em estudo.**

A seguir são apresentados os dados levantados na pesquisa que correlacionam com os princípios que norteiam a criação de uma Universidade Corporativa segundo Eboli (2004). Dentre os sete princípios descritos por Eboli, é possível notar a presença de seis deles na Universidade Corporativa estudada.

##### **4.5.1 Competitividade**

A competitividade é um dos princípios mais presente na fase de lançamento da UniMateus, conforme destacaram ARH5 e ARH7 ao mencionarem que uma das expectativas é um fortalecimento da marca e suporte ao plano de expansão do grupo, e para isto é necessário desenvolver o capital intelectual dos colaboradores, sendo um fator de diferenciação da empresa diante dos concorrentes.

Eboli (2004), destaca que se deve buscar continuamente elevar o patamar de competitividade empresarial por meio da instalação, desenvolvimento e consolidação das competências críticas. Nota-se que foram realizados o diagnóstico e posteriormente levantamento das competências críticas nas fases 1 e 2 de implementação.

Para a autora a empresa passa a ser vista, não apenas como um portfólio de produtos e serviços, mas também como um portfólio de competências. O diagnóstico das competências críticas implica discutir as estratégias empresariais, o que requer obrigatoriamente participação e envolvimento da alta administração no processo. Devemos destacar também que as competências críticas não se limitam apenas aos colaboradores da organização.

Este princípio também está evidente na missão da universidade corporativa estudada, que consiste em “promover a educação em todas as áreas do negócio, sustentar o resultado da companhia e o plano de expansão, com foco no desenvolvimento das pessoas”.

##### **4.5.2 Perpetuidade**

Em entrevista com a coordenadora de educação corporativa, ao ser questionada da forma como será disseminado a cultura organizacional, ela menciona o desdobramento de valores em todos os treinamentos oferecidos na UC. Implementar nos conteúdos os valores da organização, disseminando a cultura organizacional. Citando como exemplo a abordagem de atendimento, os treinamentos para essa área serão com base em um dos valores da organização que é “entendemos e antecipamos os desejos de nossos clientes”, que traz uma competência atrelada ao foco no cliente “a gente transforma essa leitura de valor em treinamentos, para que possamos disseminar cultura” (GEC).

O exemplo citado é a contextualização de uma das afirmações que Eboli (2004) faz a respeito desse princípio, em que a educação corporativa não é apenas o processo de desenvolvimento e potencial de cada colaborador, mas também é transmissão da herança cultural para a perpetuar a existência da empresa.

#### 4.5.3 *Conectividade*

Este princípio está relacionado a disseminação do conhecimento, não basta apenas formar bons líderes em uma organização, faz-se necessário a motivação em compartilhar os conhecimentos adquiridos. Eboli (2004) descreve como a construção social do conhecimento, estabelecendo conexões e intensificando a comunicação e a interação, tanto com o público interno quando externo.

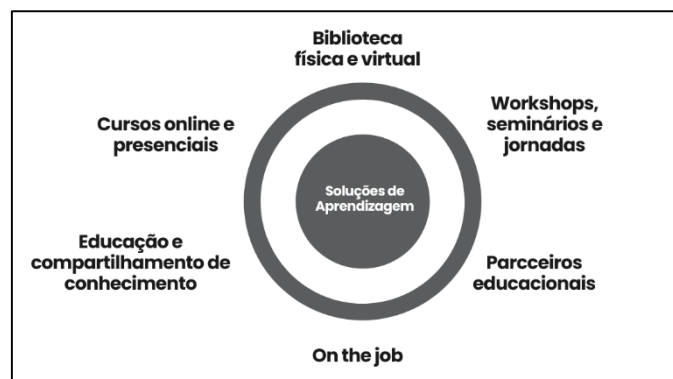
Esta conectividade se revela presente na fala da gerente quando assevera que “a UniMateus tem o objetivo de formar um bom time de multiplicadores internos, em cada loja possuirá uma analista generalista que recebe conteúdos e materiais para formação, antes de disseminar esses conteúdos elas receberão uma preparação através de reuniões semanais para que elas possam multiplicar o conhecimento” (GEC).

Nesta fase de implantação da UniMateus não foram evidenciadas ações que promovam uma conectividade de conhecimentos com o público externo. Recomendamos que no futuro este seja um desafio a ser alcançado a fim de gerarem soluções que não fiquem restritas apenas a colaboradores, mas para toda cadeia de valor.

#### 4.5.4 *Disponibilidade*

Eboli (2004), destaca que é necessário disponibilizar atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso, propiciando condições favoráveis para que os colaboradores realizem a aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar. A UniMateus apresenta algumas soluções de aprendizado, conforme mostra a figura 5.

Figura 5 – Soluções de aprendizagem UniMateus



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

É necessário que uma UC ofereça formas para qualidade do ensino e disseminação dos conteúdos, a fim de gerar um ambiente organizacional favorável a uma aprendizagem ativa,

contínua e compartilhada, com base nas soluções de aprendizagem apresentadas, afirmamos que o princípio de disponibilidade é evidenciado de modo inteligível.

#### 4.5.5 *Parceria*

O princípio da parceria preconiza que desenvolver continuamente as competências dos colaboradores é uma tarefa complexa, exigindo que se estabeleçam parcerias internas tanto com líderes e gestores quanto externas com instituições de ensino de nível superior (EBOLI, 2004).

Para a coordenadora de educação corporativa da UC estudada “os líderes precisam ser disseminadores, o aprendizado não pode parar neles e para isso em alguns trabalhos é feito o projeto de aplicação, o líder recebe o treinamento e depois é verificado a forma para aplicar com o seu time”. Alinhado a um treinamento chamado de Líder educador, que além de treinamentos específicos para cada área, aborda temas como diversidade e inclusão, ética profissional, segurança psicológica e saúde emocional no trabalho, esses treinamentos devem ser replicados para o time e uma vez ao mês com os novos admitidos.

Nesse ponto, ressaltamos como fator importante que a liderança cumpra seu papel na educação de seus liderados, no sentido que a equipe se baseie na postura de seu líder e sintam-se motivado na rotina diária do trabalho.

Destacamos também a parceria com outras instituições de ensino, instituições educacionais tradicionais voltadas para sistema educacional formal, abrangendo o desenvolvimento dos programas desenvolvidos pela UC e consultoria de treinamentos, onde na entrevista foram citadas cerca de quinze consultorias parceiras. O critério para as buscas das parcerias externas, consiste na realização das ações de desenvolvimentos necessárias e que o time de implementação não tem *expertise* para desenvolver e executar internamente.

#### 4.5.6 *Sustentabilidade*

Segundo Eboli (2004), um dos maiores desafios enfrentados hoje pelas empresas é a criação de indicadores que mensurem de verdade os resultados dos investimentos em treinamentos.

Uma das frentes de desenvolvimento da academia “Nosso Jeito de Ser” será a sustentabilidade e através da coleta de informações obtidas na entrevista, os colaboradores devem passar a atender melhor a área do negócio, no caso o varejo, quais as principais tendências e necessidades. Tendo como estratégia e direcionamento ao plano de expansão e os principais indicadores de resultados. Apontou-se alguns indicadores para a mensuração de resultados dos treinamentos como: NPS (Net Promoter Score); Avaliação de reação; Avaliação de retenção do conhecimento; Taxa de engajamento por loja e indicadores de horas de treinamentos.

Avaliar os resultados dos treinamentos pode ser considerado mais importante do que formular o treinamento em si, com base nesses indicadores de resultados a empresa consegue medir o impacto real no negócio e melhorar o retorno com esses investimentos para a implementação de uma Universidade Corporativa, vale ressaltar que não é somente lançar e implantar uma UC, os investimentos devem ser contínuos para o sucesso desse sistema de educação corporativa e os indicadores servem como estímulos para alcançar resultados satisfatórios.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou apresentar os princípios, práticas e desafios para o processo de implementação de uma Universidade Corporativa. No decorrer da pesquisa foi possível analisar as ações, expectativas, etapas e ferramentas necessárias nesse processo, atingindo o objetivo da pesquisa em questão.

Constatou-se com base nos autores apresentados e nos dados coletados através da UC estudada, que a implementação de uma Universidade Corporativa vai além de desenhar um modelo de educação corporativa, sendo necessário alinhá-lo com a estratégia do negócio e descrever as competências críticas para desenvolver pessoas engajadas com o plano estratégico da organização. E que para isto, faz-se necessário uma releitura dos valores e a compreensão de uma visão sistêmica da organização e seu o respectivo direcionamento estratégico.

A pesquisa foi limitada à equipe empenhada na implementação da UniMateus, com a utilização de um questionário estruturado em 6 perguntas, com o objetivo de conhecer a estrutura da equipe, seus desafios dentro de cada área de atuação e suas expectativas. Após aplicação do questionário, realizou-se entrevista com a Gerente de Educação Corporativa, onde foram feitas 9 perguntas baseadas nos 7 princípios descritos por Eboli (2004) e também foi possível coletar informações acerca das etapas e ferramentas nas fases de implementação. A equipe também disponibilizou um relatório de apresentação do projeto onde descreveram cada uma das sete academias e suas ações para o ano de 2022.

Ao todo onze empregados responderam ao questionário e participaram da coleta dos dados. A análise das respostas foi feita mediante a elaboração de quadros, figuras e tabela. Na entrevista foi possível identificar seis dos setes princípios preconizados por Eboli (2004) para implantação das UC's, assim como foram descritas as três etapas para implementação e ações da UniMateus.

Durante a realização desta pesquisa o princípio de cidadania não foi observado no modelo de implantação da UniMateus. Inferimos que por se tratar do ano de lançamento do projeto este ainda não é foco da UC uma vez que não foram planejadas ações voltadas a programas educacionais e projetos sociais, que gerem um impacto ao público externo.

Ficou evidenciado por meio da entrevista e questionário aplicado que a equipe responsável pela criação e implantação da UniMateus acredita na viabilidade deste projeto de UC para contribuir no alcance do Plano Estratégico do Grupo Mateus. Sendo destacados como ponto de atenção o desafio da formação de líderes comprometidos com a perpetuação da Universidade Corporativa e principalmente a aprovação do orçamento necessário para viabilizar todas as ações planejadas para as academias.

Como recomendações de pesquisas futuras sugerimos investigar os impactos da UniMateus a partir da perspectiva dos empregados a fim de compreender quais princípios de implantação foram valorizados e práticas realizadas geraram os melhores resultados.

## REFERÊNCIAS

BATEMAN, S.; SNELL, C. **Administração**. 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

BAYMA, F. **Educação na era da Tecnologia da Informação e Comunicação**. In: BAYMA, F. Educação Corporativa: Desenvolvendo e Gerenciando Competências. Volume 1, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

BRANCO, Alessandra Rosa. **O perfil das Universidades Corporativas no Brasil**. Revista de Administração Mackenzie (RAM), São Paulo, v. 7, n. 4, p. 99-120, 2006. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1678-69712006/administracao.v7n4p99-120>>. Acesso em: 01 dez. 2022.

BRANDÃO, Giselle Reis. **Gestão de Pessoas e as Universidades Corporativas: Dois lados da mesma moeda?** Revista de Administração de Empresas (RAE), São Paulo, v. 46, n. 2, abr./jun. 2006. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0034-75902006000200003>>. Acesso em: 01 dez. 2022.

BRAUN, V.; CLARKE, V. **Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research**, 3(2), 2006, p. 77-101. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/235356393\\_Using\\_thematic\\_analysis\\_in\\_psychology](https://www.researchgate.net/publication/235356393_Using_thematic_analysis_in_psychology)>. Acesso em: 07. jul. 2022.

BUHLER, Márcia O. Frelich; FROEHLICH, Cristiane. **Universidade Corporativa para uma empresa do Setor Calçadista.** Revista de Administração Unimep (RAU), São Paulo, v. 19, n. 2, Ed. Especial, 2021. Disponível em: <<http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/rau/article/view/1517/894>>. Acesso em: 01 jun. 2022.

CASARI, Fabiana; BAUMGARTNER, Marcos. **Educação Corporativa: da Teoria à prática.** São Paulo: SENAC, 2019.

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil: evolução, conceitos e papéis.** Educação corporativa: da teoria à prática. São Paulo: SENAC, p. 27-42, 2012.

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

FARIAS FILHO, M. C.; ARRUDA FILHO, E. **Planejamento da Pesquisa Científica.** São Paulo: Atlas, 2013.

FLEURY; A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LOPES, N. **Educação Corporativa: Estratégias de desenvolvimento e implementação de modelo.** In: BAYMA, F. Educação Corporativa: Desenvolvendo e Gerenciando Competências. Volume 1, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica.** 9 ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MEISTER, J. C. **Educação Corporativa.** São Paulo: Pearson Makron Books, 1999.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 14ª edição. São Paulo: Hucitec Editora, 2014. 407 p.

MIRANDA, Mônica de M. Simas. **UNIVERSIDADE CORPORATIVA E SUA INFLUÊNCIA NO RESULTADO DA EMPRESA: Uma análise qualitativa de estudo multicase em empresas do varejo no Estado do Rio de Janeiro.** 2015. 140 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Sistemas de Gestão, Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <<https://app.uff.br/riuff/handle/1/1521>>. Acesso em: 01 dez. 2022.

MORETTI, S. L. A. **Gerenciamento da competitividade através da educação corporativa.** Revista Administração em Diálogo n 3, 2001. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/899>>. Acesso em 25 jun. 2022.



MUNHOZ, A. S. **Educação Corporativa: desafio para o século XXI**. 1. ed. Curitiba: InterSaber, 2015.

QUARTIERO, E. M. CERNY, R. Z. **Universidade corporativa: uma nova face da relação entre o mundo da educação**. São Paulo: Cortês, 2005.

RIBEIRO, Kamilla da Silva; GOMES, Rickardo L. Ramos. **A Gestão do Capital Intelectual através das Universidades Corporativas**. Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, v. 1, n. 8, out./dez. 2021, p. 433-443. Disponível em: <<https://doi.org/10.51896/CCS/ORES5314>>. Acesso em: 01 jul. 2022.

TESTOLIN, Adeaner Cunico. **Levantamento das Necessidades de Treinamento: Estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços de Pato Branco - PR**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização (TCCE) – Especialização em Recursos Humanos, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco - Paraná, 2018. Disponível em: <<http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/26358>>. Acesso em: 01 jul. 2022.

TIMOTEO, Marcela de Oliveira. **Princípios e Práticas de Educação Corporativa no Tribunal de Contas da União**. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Especialista de Educação Corporativa, TCU - Instituto Serzedello Corrêa, Brasília, 2009. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/principios-e-praticas-de-educacao-corporativa-no-tribunal-de-contas-da-uniao.htm>>. Acesso em: 11 jun. 2022.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VERGARA, S. C. **Universidade Corporativa: a parceria possível entre empresa e a universidade tradicional**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 34, n. 5, p. 181-188, set./out. 2000.

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. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1678-69712005/administracao.v6n3p167-191>>. Acesso em: 01 dez. de 2022.

VIEIRA, Fabio Henrique Antunes. **Etapas da implementação da educação corporativa e seus impactos em empresas brasileiras**. Produção, v.22, n.2, p. 296 – 308, 2012.