

## **Principais competências desenvolvidas em universidades corporativas da região Sul do Brasil: um estudo de caso múltiplo**

### **Main skills developed in corporate universities in the southern region of Brazil: a multiple case study**

---

Noelia Anabel Rodríguez Duera<sup>1</sup>

Eliane Schlemmer<sup>2</sup>

#### **RESUMO**

O artigo apresenta um recorte da dissertação de mestrado intitulada “O desenvolvimento de competências em universidades corporativas da região sul do Brasil: um estudo de caso múltiplo”. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa e quantitativa, do tipo descritiva e fez uso da metodologia de estudo de casos múltiplos. O artigo aborda o objetivo de mapear as principais competências trabalhadas nas universidades corporativas da região sul do Brasil e como resultados aponta que as principais competências desenvolvidas são as comportamentais, com destaque para a liderança, técnicas, operacionais e específicas vinculadas ao negócio, à cultura e aos produtos. Além de verificar que há um alinhamento entre as competências organizacionais e individuais e devidas atividades desempenhadas.

*Palavras-chave:* educação corporativa, universidade corporativa, desenvolvimento de competências.

#### **RESUMEN**

El artículo presenta una parte de la tesis de maestría titulada “El desarrollo de competencias en universidades corporativas de la región sur de Brasil: un estudio de caso múltiple”. Se trata de una investigación de naturaleza cualitativa y cuantitativa, descriptiva y que usó metodología de estudio de casos múltiples. El artículo aborda el objetivo de mapear las principales competencias trabajadas en universidades corporativas de la región sur de

---

<sup>1</sup> Magíster en Educación (UDE), Directora y profesora de español en Malagueta Idiomas, [profenoeliaduera@hotmail.com](mailto:profenoeliaduera@hotmail.com)

<sup>2</sup> Doutora em Informática na Educação com Pós-Doutorado em Educação na Universidade Aberta de Portugal em Ecossistemas de Inovação na Educação na cultura híbrida e multimodal, Professora-pesquisadora titular na Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, no programa de pós-graduação mestrado e doutorado em Educação e no programa de pós-graduação mestrado e doutorado em Linguística Aplicada. Líder do Grupo de Pesquisa Educação Digital - GPe-dU-UNISINOS/CNPq [elianschlemmer@gmail.com](mailto:elianschlemmer@gmail.com)

Brasil y como resultados apunta que las principales competencias desarrolladas son las comportamentales, con énfasis en liderazgo, técnicas, operacionales y específicas vinculadas al negocio, en la cultura y en los productos. Además de verificar que hay un alineamiento entre las competencias organizacionales e individuales y debidas actividades desempeñadas.

*Palabras-clave:* educación corporativa, universidad corporativa, desarrollo de competencias.

## INTRODUÇÃO

A globalização, no âmbito da revolução tecnológica, desencadeou a democratização do acesso à informação. Deste modo, a agilidade e a instantaneidade do trânsito da comunicação ocasionaram, segundo Ianni (2003), novas dinâmicas sociais e um novo processo educacional contínuo.

É nesse processo de transformação que a Cibercultura<sup>3</sup> se desenvolve, propiciando, segundo Lévy (2000), a digitalização e virtualização da comunicação por meio de tecnologias digitais que possibilitam a formação de redes de interação e conhecimento. Logo, sendo determinante para a construção de uma Sociedade do Conhecimento.

Este contexto acarretou, mudanças significativas na produção de conhecimento, uma vez que, a partir de Vygotsky (1991), pode-se compreendê-lo como fruto das interações coletivas. Tornando o capital humano<sup>4</sup>, segundo Chiavenato (2006, p.23), o maior diferencial competitivo empresarial, “já que as pessoas são elementos impulsionadores da organização capazes de dotá-la de inteligência, talento e da aprendizagem indispensáveis à sua constante renovação e competitividade”.

Deste modo, o conhecimento passou a constituir a principal vantagem competitiva das organizações no século XXI. Logo, segundo Eboli (2014), embora a educação seja ferramenta essencial para as mudanças crescentes e ao desenvolvimento do país, o investimento das empresas na educação de sua força de trabalho ainda é um obstáculo. Assim, a vantagem competitiva na Era do Conhecimento justamente está na base geradora de riqueza que é o ser humano e seu conhecimento.

Nesta conjuntura, as organizações também passam a assumir a função de capacitar seus colaboradores, até então, desenvolvida, prioritariamente, pelas instituições de ensino superior. Isso se dá, em função da necessidade de saberes mais condizentes com cada realidade organizacional, uma vez que a academia apresenta um conteúdo mais genérico e, as empresas, cada vez mais necessitam de conhecimentos específicos ao negócio.

---

<sup>3</sup> Cibercultura: “Cultura contemporânea resultante da relação de troca entre a sociedade, a cultura e as novas tecnologias”. (Levy, 2000)

<sup>4</sup> Capital Humano: “é um conjunto de talentos que para ser ativado e produzir efeitos precisa atuar em um contexto organizacional que lhe dê estrutura, retaguarda e impulso [...] O capital humano precisa trabalhar dentro de uma estrutura organizacional coesa e integrativa, de uma cultura organizacional agradável e envolvente e de um estilo de gestão que lhe dê impulso e alavancagem”. (Chiavenato, 2005, p.2)

Aprendizado formal ou não, a ideia é a construção de uma cultura do saber laboral independente do porte da empresa, uma vez que toda organização necessita de conhecimento para inovar ou mesmo desempenhar as suas atividades cotidianas. Mais que capacitações isoladas, a ideia é o desenvolvimento constante de competências mais complexas para mudar atitudes e comportamentos individuais e organizacionais. Assim, o novo paradigma demonstra a mudança expressiva causada na formação, fruto de uma ação conjunta entre educação formal e empresa, e a alteração no próprio sistema de recrutamento e seleção, bem como das relações entre a empresa e os seus diversos públicos (interno e externo).

É nesse contexto que tem origem o presente artigo, que se desenvolve a partir dos seguintes objetivos específicos provenientes do problema da pesquisa Como os colaboradores entendem o desenvolvimento das competências no âmbito da Universidade Corporativa: mapear as principais competências trabalhadas nas Universidades Corporativas da região sul do Brasil e verificar se as competências trabalhadas nas Universidades Corporativas da região sul do Brasil estão adequadas às atividades e às estratégias das empresas.

A seguir apresentamos uma definição de competências e de educação corporativa, bem como a relação entre os dois conceitos, a metodologia da pesquisa e os resultados e discussões e considerações finais.

### **Definindo competência**

O termo competência é comumente utilizado para designar a capacidade que uma pessoa possui de realizar uma determinada ação.

Inicialmente, a nomenclatura foi utilizada no campo laboral, relacionada à execução de tarefas. Primeiramente, a escola americana classifica como um desempenho superior vinculado ao cargo e em seguida a escola francesa trata como valor e entrega a determinado contexto independente do cargo. Vale ressaltar, que o tempo e o contexto transformam tanto o próprio conceito quanto sua devida utilização, (ZABALA; ARNAU, 2010; PERRENOUD, 1999, 2002, 2013; RUÉ, 2008, 2009), conforme pode-se verificar nos quadros 1 e 2:

## Quadro 1

### *Evolução do conceito competência – escola americana*

<b>Autor/ organização (ano)</b>	<b>Conceito de competência</b>
<b>David McClelland (1973)</b>	Talento natural como destreza manual que pode ser aprimorado, e de conhecimentos, saber necessário para desempenhar uma tarefa.  (o conceito não foi dito)
<b>Boyatzis (1982)</b>	Desempenho eficaz ou superior em determinada ocupação profissional de modo comprobatório.
<b>Spencer &amp; Spencer (1993)</b>	Características fundamentais do homem, que indicam formas de comportamento e de pensamento em diferentes situações e duram um longo período de tempo.
<b>Parry (1996)</b>	Cluster de conhecimentos, skills e atitudes relacionadas que afetam a maior parte de um job (papel ou responsabilidade), que se correlaciona com a performance do job, que possa ser medido contra parâmetros bem aceitos.
<b>Meister (1999)</b>	Qualquer conhecimento, habilidade, conjunto de ações ou padrões de raciocínio que diferencie de forma inequívoca os profissionais de nível superior dos médios. Em outras palavras, competência é o que os profissionais de nível superior fazem com mais frequência e com melhores resultados do que os profissionais médios, no desempenho de sua função.
<b>Organização Internacional do Trabalho – OIT (2005)</b>	Abrange os conhecimentos, as aptidões profissionais e o saber fazer adquiridos e aplicados em um contexto específico.

Fonte: Adaptado do Quadro 5 – Evolução do conceito competência na perspectiva do campo corporativo (Duera, 2018, p. 49-50)

## Quadro 2

### *Evolução do conceito competência – escola francesa*

<b>Autor/ organização (ano)</b>	<b>Conceito de competência</b>
<b>Tremblay (1994)</b>	“Sistema de conhecimentos conceituais e de procedimentos, organizados em esquemas operacionais, que permitem dentro de um grupo de situações, a identificação de tarefas-problemas e sua resolução por uma ação eficaz.”
<b>Le Boterf (2003)</b>	“Mobilizar conhecimentos e experiências para atender as demandas e exigências de determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recurso etc.”
<b>Zarifian (2001)</b>	“É a tomada de iniciativa e responsabilidade do profissional nas situações que se confrontam; é uma inteligência prática apoiada nos conhecimentos adquiridos, a fim de ser transformados à medida é a faculdade de mobilização e compartilhamento de desafios, a fim de assumir áreas de responsabilidades.”
<b>Fleury &amp; Fleury (2001)</b>	“Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”

Fonte: Adaptado de Quadro 5 – Evolução do conceito competência na perspectiva do campo corporativo (Duera, 2018, p. 49-50)

Em seguida, o conceito foi introduzido no campo educacional e do mesmo modo houve uma evolução do conceito, segundo o quadro 3:

### Quadro 3

#### *Evolução do conceito competência na perspectiva do campo educacional*

<b>Autor/ (ano)</b>	<b>organização</b>	<b>Conceito de competência</b>	<b>Classificação</b>
<b>Perrenoud (1999)</b>		Capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles.	Ação eficaz em determinada situação.
<b>OCDE - DeSeCo (2004)</b>		Uma competência é mais que conhecimentos e habilidades. Envolve a habilidade de enfrentar demandas complexas, contando com a mobilização de recursos psicossociais (incluindo habilidades e atitudes) em um contexto em particular.	Habilidade de enfrentar demandas complexas em um determinado contexto.
<b>Rué (2009)</b>		Alguém que é capaz, que sabe, que tem capacidade reconhecida para enfrentar determinado tipo de situação, possui certo grau de domínio, de habilidades e recursos – bem como certo grau de consciência com relação a esse domínio.	
<b>Zabala; Arnau (2010)</b>		A competência identificará aquilo que qualquer pessoa necessita para responder aos problemas aos quais se deparará ao longo da vida. Portanto, competência consistirá na intervenção eficaz nos diferentes âmbitos da vida mediante ações nas quais se mobilizam, ao mesmo tempo e de maneira inter-relacionada, componentes atitudinais, procedimentais e conceituais.	Capacidade de responder aos problemas ao longo da vida.
<b>Sacristán (2011)</b>		A competência é uma qualidade que não apenas se tem ou se adquire, mas que também se mostra e se demonstra, que é operacional para responder as demandas que em um determinado momento são feitas para aqueles que as possuem.	Qualidade operacional em determinada situação.
<b>Rios (2011)</b>		Sinônimo de saber fazer bem, em uma dupla dimensão: técnica e política.	Saber fazer bem tecnicamente e moralmente.

Fonte: Adaptado do Quadro 8 – Evolução do conceito competência na perspectiva do campo educacional (Duera, 2018, p.69-70)

Devido a esta multiplicidade de definições do conceito competência, há uma divergência na compreensão do termo. Desta forma, essa aproximação

representa uma mudança significativa que pode vir a contribuir para estreitar a relação entre educação e o mundo corporativado, uma vez que a educação corporativa objetiva construir capacitações em parceria com a academia, inclusive isso é tratado no princípio de sucesso<sup>5</sup> de parceria<sup>6</sup> descrito por Eboli (2004, 2014).

A partir das duas perspectivas abordadas (corporativa e educacional) e da aproximação entre elas, propõem-se o seguinte conceito de competência: mobilização de conhecimentos, experiências e recursos psicossociais, incluindo atitudes e habilidades, para enfrentar demandas cada vez mais complexas ao longo da vida que, portanto, estão em constante mutação, para não somente adaptar-se ao entorno, mas possibilitar lidar com o imprevisto. Logo, muito mais que saber fazer, como inicialmente foi conceituada, a competência envolve comportamento e raciocínio lógico e é desenvolvida diariamente tanto no meio acadêmico quanto fora dele, mais comumente, no meio corporativo.

### Definindo educação corporativa

Educação, segundo Eboli (2004, 2014), é um conceito mais amplo que treinamento, que conforme Chiavenato (2006, p. 416), “é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos”.

Deste modo, para compreender o conceito de Educação Corporativa (EC) é importante diferenciá-lo de Centro de Treinamentos, que era até então a prática educacional empresarial vigente, conforme o Quadro 4.

### Quadro 4

#### *Educação Corporativa x centro de treinamento*

Característica	Centro de treinamentos	Educação corporativa
<b>Objetivo</b>	Desenvolver habilidades	Desenvolver competências críticas
<b>Foco</b>	Aprendizado individual	Aprendizado organizacional estratégico
<b>Escopo</b>	Tático	Estratégico
<b>Ênfase</b>	Necessidades individuais	Estratégias de negócios
<b>Público</b>	Interno	Interno e externo
<b>Local</b>	Espaço real	Espaço virtual e real
<b>Resultado</b>	Aumento das habilidades	Aumento da competitividade

<sup>5</sup> Os Princípios de Sucesso da Educação Corporativa elencados por Eboli são: Competitividade, Perpetuidade, Conectividade, Disponibilidade, Cidadania, Parceria e Efetividade.

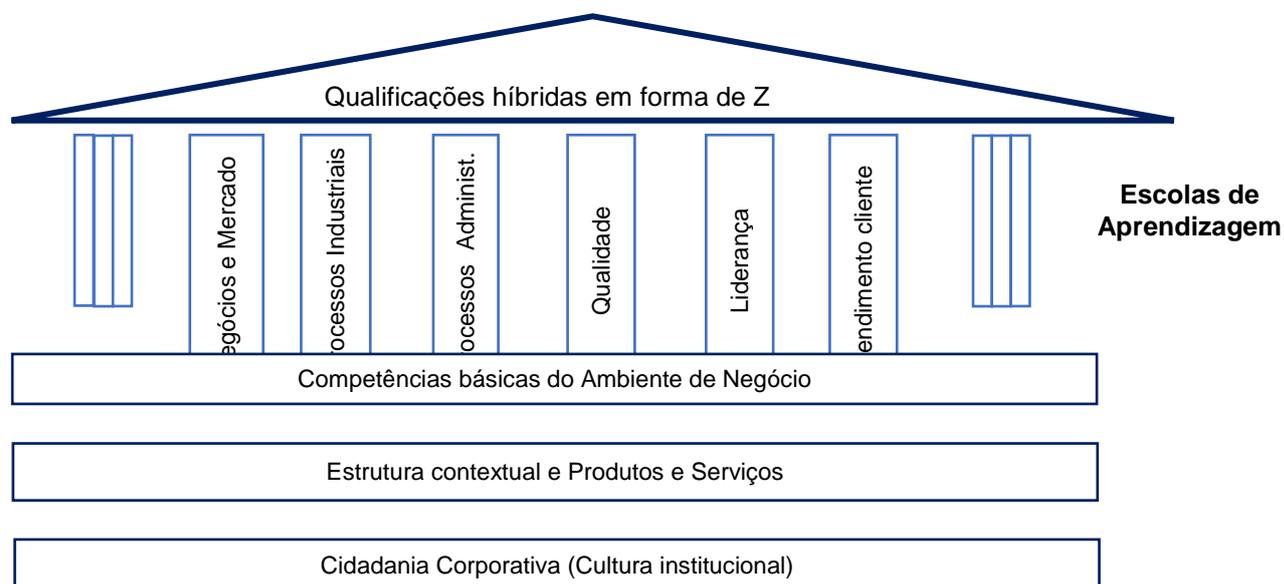
<sup>6</sup> Princípio Parceria: “entender que desenvolver continuamente as competências críticas dos colaboradores, no intenso ritmo requerido atualmente no mundo dos negócios, é tarefa complexa e audaciosa, exigindo que se estabeleçam relações de parceria no âmbito interno e externo, com ideal e interesse comum na educação desses colaboradores”. (Eboli, 2014, p.21)

Fonte: Quadro 11 – Educação Corporativa x centro de treinamento (Duera, 2018, p. 86) adaptado de Eboli (2014, p.19) adaptado de Meister (1999) e Eboli (1999, 2004)

“Treinar significa instrumentalizar para algo específico, sem preocupação com processos, mas com resultados – trata-se de uma visão pragmática que deve ser dosada para evitar a tecnocracia” (Seleme; Munhoz, 2011, p. 25). Eboli (2004, 2011, 2013, 2014), evidencia a diferença entre Educação Corporativa e Centro de Treinamentos: enquanto a primeira desenvolve competências críticas vinculadas ao negócio, o segundo é focado em habilidades individuais táticas. Sendo, portanto, o primeiro uma estrutura mais robusta de ensino, uma vez que ajuda a construir uma cultura de aprendizagem contínua na organização.

Deste modo, segundo Meister (1999) além do departamento de treinamento oferecer capacitações conforme demanda, sem estruturação, a Universidade Corporativa proporciona programas educacionais voltados à estratégia da organização condizentes com os cargos, auxiliando, então na gestão por competências como um todo. Assim, o colaborador está em constante formação não somente para a função vigente, mas visando a uma ascensão, plano de carreira, uma vez que pode desenvolver competências mais complexas, conforme a figura 1:

**Figura 1**  
*Currículo Básico Modelo*



Fonte: Figura 13 – Novo Modelo Educacional de Duera (2018, p. 116) baseada na Figura 4.1 Currículo Básico de uma Empresa de Serviços Financeiros (Meister, 1999, p. 91)

Assim, “educação corporativa é o guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e educação de funcionários, clientes e fornecedores, com o objetivo de atender às estratégias empresariais de uma organização” (Meister, 1999, p.263). Eboli (2014, p.22) acrescentou ao conceito de Meister (1999) a

questão do processo contínuo e permanente de aprendizagem, ao dizer que educação corporativa “promove um processo de aprendizagem ativo e permanente vinculado aos propósitos, valores, objetivos e metas empresariais.” Desta forma, Educação Corporativa não significa uma mera capacitação isolada, mas o desenvolvimento da cultura do saber laboral. E o mais impressionante é que esta cultura ultrapassa as barreiras da instituição, pois objetiva atingir os *stakeholders*<sup>7</sup>. Logo, “a missão da UC consiste em formar e desenvolver talentos na gestão dos negócios, promovendo a **gestão do conhecimento organizacional** (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua” (Eboli, 2014, p. 18, grifo do autor).

Vale ressaltar que tanto Meister (1999) quanto Eboli (2004, 2011, 2013, 2014) não diferenciam os conceitos Educação Corporativa (EC) e Universidade Corporativa (UC), visto que ambos possuem os mesmos objetivos e fundamentos. Todavia, faz-se relevante constituir uma diferenciação, uma vez que possuir um Sistema de Educação Corporativa (SEC) instalado não garante a composição de uma UC. Segundo Asperstedt (2001), UC é a EC institucionalizada e com marca; como organização vinculada, entretanto, autossuficiente. E como qualquer instituição de ensino possui: os atores (gestor, docente e discente), as ferramentas educacionais, as metodologias, as regras, as políticas e a documentação e visa à formação de competências essenciais à organização. “A metáfora da universidade pode ser entendida facilmente e até imprime ao treinamento corporativo uma marca característica e que atrai a atenção dos funcionários” (Meister, 1999, p.35). A ideia, então, é imprimir marca desde os programas educacionais e respectivos processos a devidos materiais educacionais.

Embora, Meister (1999) defenda que o termo universidade cria um caminho ideal para a comunicação entre empresas e instituições de ensino superior, compreende-se justamente o oposto que o uso indevido desta nomenclatura aumenta o seu afastamento, até porque para ser considerada universidade deve ser devidamente credenciada e regularizada pelo Ministério da Educação do Brasil (MEC), o que não ocorre com nenhuma UC. Deste modo, “o nome Universidade Corporativa é uma alegoria, uma fantasia. Cumpre muito bem o seu papel de inspirar, de criar a imagem de ferramenta de gestão de “alto nível”. [...] Se fosse universidade, de verdade, teria ainda mais *status*” (Eboli, 2014, p.222).

Assim, mesmo que o objetivo seja conferir seriedade e importância para a educação da força de trabalho, a utilização desta nomenclatura ocasiona um distanciamento natural entre os campos, mesmo que as mudanças sociais demonstrem a relevância cada vez maior desta aproximação para atender justamente a formação dos indivíduos com as competências

---

<sup>7</sup> O termo *Stakeholder* foi criado pelo filósofo Robert Edward Freeman na década de 60 e significa público de interesse da organização. Logo, é uma pessoa ou um grupo, que tem um papel direto ou indireto na gestão e resultados da instituição. É formado, então, pelos colaboradores da empresa, gestores, gerentes, proprietários, fornecedores, concorrentes, ONGs, clientes, o Estado, credores, sindicatos e outras pessoas ou empresas relacionadas com uma determinada ação ou projeto.

essenciais para se mover como profissional e ser humano neste contexto tão mutante.

### **Educação corporativa e competências**

As empresas estão avançando junto com as metamorfoses desencadeadas pela globalização e tecnologias digitais, alterando radicalmente a relação do conhecimento com o trabalho, uma vez que este é peça-chave para o crescimento organizacional. Deste modo, “a questão passou a ser não apenas treinar funcionários para que eles adquiram mais qualificações, mas também apresentá-los a uma maneira totalmente nova de pensar e trabalhar, para que eles possam desempenhar papéis mais amplos no seu trabalho” (Meister, 1999, p. 19).

O ritmo acelerado construiu um novo contexto mais complexo, menos linear como a indústria impunha anteriormente com a repetição de atividades e cargos predefinidos. A realidade laboral sofreu importantes alterações, principalmente, na pouca previsibilidade de atividades, no aumento da concorrência e no foco em resultados, exigindo competências diferentes e não mais apenas qualificações. A empresa, portanto, não é mais um local apenas de execução de um trabalho, mas um laboratório teórico-prático de desenvolvimento de competências em conjunto com instituições formais de educação. Assim, a UC incorpora a filosofia de aprendizagem da organização, uma mentalidade focada em proporcionar para todos os níveis de colaboradores, as competências necessárias para alcançar os objetivos estratégicos da empresa (Eboli, 2014; Meister, 1999). Todavia, mesmo que a intenção seja sanar e melhorar o desempenho da empresa, este processo ultrapassa este contexto, pois está focado no indivíduo.

Deste modo, as competências humanas são decorrentes das estratégias empresariais (competências empresariais e organizacionais) (Fleury; Fleury, 2001; Eboli, 2004, 2013, 2014), e como o objetivo principal da UC é o desenvolvimento de competências críticas<sup>8</sup> vinculadas ao negócio, faz-se necessário o devido alinhamento entre estas competências. Deste modo, “o projeto de educação corporativa precisa contemplar a identificação, a formação e a mobilização dessas competências críticas ou essenciais, no sentido de agregar valor ao negócio e assim aumentar a competitividade.” (EBOLI, 2013, p. 188). Assim, o processo de desenvolvimento de competências deve ser contínuo assim como o contexto a que pertence e por isso constantemente avaliado para de fato contribuir na formação do colaborador.

### **METODOLOGIA DA PESQUISA**

---

<sup>8</sup> O conceito competências essenciais ou críticas foi criado por Prahalad e Hamel em 1995. Segundo Eboli (2013, p. 189), as competências críticas são divididas em três níveis: Empresariais: competências instaladas ou a adquirir, para que a empresa consolide e aumente cada vez mais sua capacidade de atuar com excelência e de forma diferenciada dentro do seu setor de atividade. Organizacionais: competências ainda na esfera empresarial, que precisam ser adquiridas e desenvolvidas nas principais áreas/processos ou segmentos de negócios, para dar sustentação às competências críticas empresariais. Humanas: competências na esfera individual para que a empresa tenha sucesso em seus objetivos estratégicos. Podem ser habilidades culturais, negociais, gerenciais, técnicas, funcionais ou comportamentais para aqueles que exercem funções críticas na empresa.

A pesquisa é de natureza qualitativa e quantitativa, do tipo descritiva e fez uso da metodologia de estudo de casos múltiplos.

Este estudo teve como seleção inicial as pesquisas Melhores Empresas para Trabalhar Rio Grande do Sul (quarenta empresas), Santa Catarina (trinta empresas) e Paraná (vinte e cinco empresas) 2015<sup>9</sup>, totalizando noventa e cinco empresas. Destas, apenas trinta e quatro apareceram com o indicador possui Universidade Interna. Como o número ficou reduzido, buscaram-se cases em artigos científicos e notícias, pelo Google Acadêmico @brasileiro e Google®, para compor uma amostra de cinquenta e cinco empresas, uma vez que, segundo Eboli (2004, 2014), não há um banco de dados confiável com esta informação. Destas, foi possível contatar quarenta e três empresas e dezesseis aceitaram participar da pesquisa. Logo, o campo empírico é composto por dezesseis empresas de médio e grande porte situadas na região sul do Brasil e de ramos diversos, como: Tecnologia da Informação - TI e Telecomunicações - Telecom, serviços, atacado e varejo e financeiro.

Inicialmente, foi aplicada uma *survey* on-line, no Google® Formulário, com os dezesseis responsáveis/gestores das Universidades Corporativas destas empresas. Esses responsáveis/gestores indicaram seis colaboradores/discentes, com os quais foram realizadas entrevistas em profundidade, com questões semiestruturadas, utilizando o *WhatsApp*, mediante pré-agendamento. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas e analisadas, a partir da análise de conteúdo, considerando o referencial teórico. As entrevistas realizadas representam três empresas, uma de cada estado, sendo dois colaboradores/discentes por empresa com no mínimo um ano de casa para maior enriquecimento dos dados.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados apresentados fazem parte da dissertação de mestrado em 2018, intitulada “O desenvolvimento de competências em universidades corporativas da região sul do Brasil: um estudo de caso múltiplo” e se referem aos seguintes objetivos:

- mapear as principais competências trabalhadas nas Universidades Corporativas da região sul do Brasil;
- verificar se as competências trabalhadas nas Universidades Corporativas da região sul do Brasil estão adequadas às atividades e às estratégias das empresas.

A seguir apresentamos os resultados e discussões para os objetivos acima explicitados, por tipo de público entrevistado.

### Compreensão dos responsáveis/gestores das UCs

Para avaliar o alinhamento das competências desenvolvidas por meio da UC com a estratégia da organização, foram solicitadas a missão, a visão e os valores da organização e devidas competências aos responsáveis/gestores pela UC por meio de perguntas abertas para adquirir maior riqueza nos dados.

<sup>9</sup> Foi escolhido o ano 2015, pois a divulgação da revista ocorre normalmente entre setembro e outubro do ano seguinte e foi a última versão que possibilitou fazer o mapeamento inicial do campo empírico.

Para facilitar esta identificação, portanto, foram agrupadas as palavras mais citadas sobre missão, visão e valores<sup>10</sup>, uma vez que estes conceitos são singulares e compõem as diretrizes de cada organização. Duas empresas falaram em propósito e mantra, que é uma evolução dos conceitos missão e visão. As palavras mais citadas a respeito desta questão foram ser uma empresa de referência por nove empresas, inovação por oito empresas e responsabilidade social e sustentabilidade, respectivamente, por seis empresas cada. O que demonstra esta mescla que a atualidade exige das empresas, a inovação constante, associada às novas tecnologias, com a preocupação com o entorno, responsabilidade social e sustentabilidade.

As principais competências trabalhadas e mapeadas nestas empresas<sup>11</sup>, foram: trabalho em equipe para oito empresas, orientação a processos para seis empresas, foco em resultado, comunicação e foco no cliente para cinco empresas respectivamente, liderança, inovação e domínio técnico para três empresas respectivamente e visão sistêmica, negociação, comprometimento, capacidade de aprender, flexibilidade, visão estratégica e gestão de pessoas para duas empresas respectivamente. Vale destacar que três empresas não descreveram as competências, apenas informaram que são várias, sendo a maioria comportamentais e o restante técnicas. Além disso, outra empresa enfatizou que são provenientes da descrição de cargo e devida avaliação dos colaboradores sem especificá-las. **Em relação às competências trabalhadas nas UCs**, os entrevistados responderam de modo mais geral, embora a pergunta tenha sido aberta do mesmo modo da primeira para não haver uma indução de resposta e provenientes da *survey* on-line. Logo, comportamentais para nove empresas, operacionais para sete empresas, técnicas para seis empresas, específicas (negócio, produto e cultura) para quatro empresas e mesmo que liderança, relatada por seis empresas, seja comportamental, optou-se por separar pelo número expressivo de empresas que a mencionaram, conforme gráfico 1:

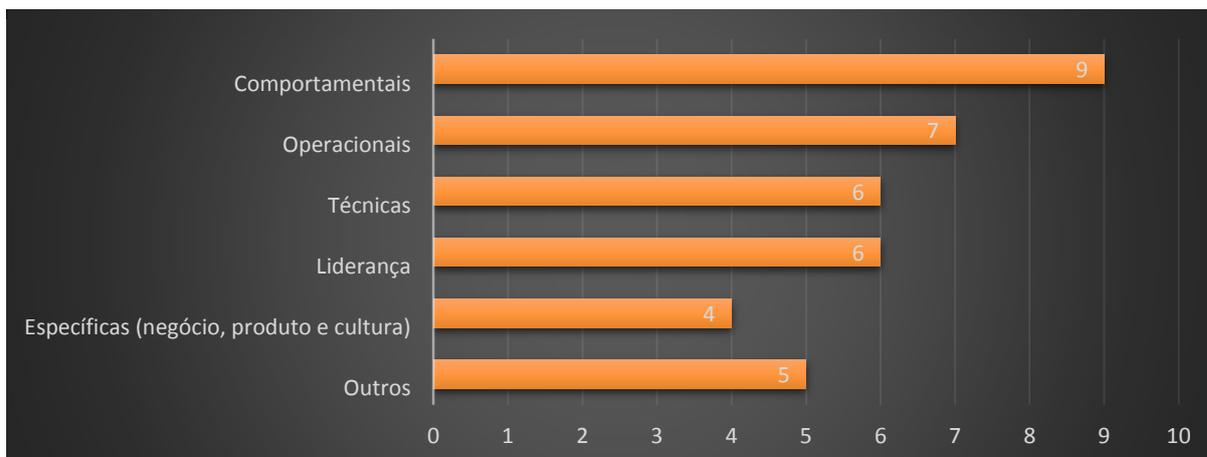
---

<sup>10</sup> As outras palavras mais citadas sobre missão, visão e valores foram: atendimento de excelência (5), comprometimento (4), confiabilidade (3), valorização das pessoas (2), trabalho em equipe (2), prosperidade (2), respeito (2) e qualidade (2).

<sup>11</sup> As demais competências mapeadas foram: respeito, relações interpessoais, empatia, proatividade, disciplina, cumprimento dos prazos, simplificar e aumentar a produtividade, gestão de mudança, compromisso com a sustentabilidade, compromisso com a segurança, segurança automotiva, fortalecer a cultura GPTW, ética, atender com excelência, agilidade, amabilidade, assessoramento, autocontrole, análise, atitude, autoconfiança, conhecimento de negócios globais.

## Gráfico 1

*Principais competências trabalhadas nas formações das UCs*



Fonte: Elaborado pela autora. \* Pergunta aberta, total de 16 respondentes

Além disso, a totalidade dos responsáveis/gestores pela UC avaliam que há um **mapeamento de competências na organização e que estão condizentes com a estratégia do negócio** e o mesmo alinhamento ocorre com as competências trabalhadas no âmbito da educação corporativa, o que pode ser observado no quadro 7. É importante salientar que o quadro é uma representação para melhor visualização, mas as competências organizacionais trabalhadas nas UCs acabam atendendo mais de uma diretriz, não há uma relação linear. Assim, a mescla destas competências objetivam atingir as diretrizes.

## Quadro 6

*Alinhamento das competências com as diretrizes da organização*

Diretriz	Competência organizacional	Competência educacional UC	programa
Ser uma Empresa de Referência Responsabilidade Social e Sustentabilidade Prosperidade	Visão Estratégica Visão Sistêmica Liderança	Comportamentais Liderança Específicas	
Inovação	Inovação Capacidade de Aprender	Operacionais Técnicas	
Ética e Transparência Confiabilidade Respeito Valorização das Pessoas	Gestão de Pessoas	Comportamentais	
Foco em Cliente Atendimento de Excelência	Foco em Cliente Negociação Comunicação Flexibilidade	Comportamentais Técnicas	
Foco em Resultados	Foco em Resultado	Operacionais Técnicas	
Comprometimento	Comprometimento	Comportamentais	
Trabalho em Equipe	Trabalho em Equipe Negociação Comunicação Flexibilidade	Comportamentais	

Qualidade	Orientação a Processos Domínio Técnico	Operacionais
-----------	---	--------------

Fonte: Quadro 21 – Alinhamento das competências com as diretrizes da organização (Duera, 2018, p. 150-151)

### Compreensão dos Colaboradores/Discentes das UCs

Do mesmo modo que os responsáveis/gestores das UCs, todos os discentes avaliam que **as competências estão alinhadas às estratégias da empresa e também observam este alinhamento com as respectivas atividades exercidas**. Conforme entrevistado 2, “o propósito é alcançar, fazer com que os colaboradores desenvolvam as competências que façam sentido com os valores da empresa”, e com possíveis posições futuras, segundo entrevistado 6, “[...]elas são bem coerentes com a atividade que eu faço hoje em dia, inclusive elas são coerentes com os meus objetivos próximos, os objetivos futuros de curto e longo prazo”.

O entendimento do conceito competência, por parte dos entrevistados, permanece baseado na ideia da escola americana, logo, vinculado a um desempenho superior (Boyatzis, 1982; Parry, 1996; Meister, 1999; OIT, 2005). Este conceito pode ser observado na fala do entrevistado 1, “é o conjunto de fatores que vão fazer com que aquela pessoa desempenhe da melhor forma possível o que aquela carreira exige”. O entrevistado 3 complementa ao dizer que “é algo que faz você ser destaque no ambiente onde está em relação aos demais”. Logo, segundo o entrevistado 5, “habilidade, atitude e resultado, ou seja, fazer o que precisa ser feito e também gerar resultado de alta performance”. Um resquício do famoso CHA (conhecimento, habilidade e atitude), dimensões da competência (Parry, 1996; Dutra, 2001; Rabaglio, 2001; Eboli, 2004), que também foi tratado pelo entrevistado 1.

A competência é um saber na ação (Le Boterf, 1994, 2003; Dutra et Al., 2013; Fleury & Fleury, 2001), “é você conseguir adquirir conhecimento e colocá-lo em prática. [...] reforço que a gente só tem uma competência quando a gente entende as coisas, adquire conhecimento e entra em ação. Competência na cabeça da gente só não adianta de nada” (Entrevistado 4). Três entrevistados destacam o desenvolvimento da competência liderança, enquanto dois relatam o foco em resultado e um falou da tomada de decisão. Como foi uma pergunta aberta, foram citadas outras competências: visão mais ampla do negócio, relacionamento interpessoal, gestão de processos, cooperação, comunicação e gestão das atividades e tempo. Observa-se, portanto, que há similaridade entre as visões dos 2 públicos, gestores e discentes, conforme quadro 7.

## Quadro 7

### *Alinhamento das competências organizacionais e individuais<sup>12</sup>*

<b>Competência organizacional</b>	<b>Competência individual</b>	<b>Competência do programa educacional UC</b>	<b>Referência</b>
<b>Visão Estratégica Visão Sistêmica Liderança</b>	Liderança Visão Ampla do negócio	Comportamentais Liderança Específicas	Alles (2002) Fleury & Fleury (2001) Hätönen (1998) Meister (1999) Soffner (2015)
<b>Foco em Cliente Negociação Comunicação Flexibilidade</b>	Comunicação Relacionamento Interpessoal	Comportamentais Técnicas	Alles (2002) Fleury & Fleury (2001) Hätönen (1998) Meister (1999) Soffner (2015)
<b>Foco em Resultado</b>	Foco em resultado	Operacionais Técnicas	Alles (2002) Soffner (2015)
<b>Trabalho em Equipe Negociação Comunicação Flexibilidade</b>	Cooperação Comunicação Relacionamento Interpessoal	Comportamentais	Alles (2002) Fleury & Fleury (2001) Hätönen (1998) Meister (1999) Soffner (2015) UNESCO (2005, 2010, 2015)
<b>Orientação Processos Domínio Técnico</b>	a Gestão de processos Gestão das atividades e do tempo	Operacionais	Soffner (2015) UNESCO (2005, 2010, 2015)

Fonte: Quadro 22 - Alinhamento das competências organizacionais e individuais (Duera, 2018, p. 153)

Assim, analisando os dados infere-se que as principais competências mapeadas e trabalhadas nas universidades corporativas da região sul do Brasil são comportamentais, com destaque para a liderança, técnicas, operacionais e específicas vinculadas ao negócio, à cultura e aos produtos. Além de haver nas empresas investigadas um alinhamento das competências organizacionais e individuais quanto as que são desenvolvidas na UC, com as diretrizes da organização, corroborando o que foi tratado no referencial teórico, fundamentalmente por Meister (1999) e Eboli (2004, 2014). Além disso, as

<sup>12</sup> Nas referências as competências individuais aparecem deste modo:

Alles (2002): liderança; pensamento estratégico; orientação a resultados; trabalho em equipe e comunicação.

Fleury & Fleury (2001): saber comunicar e ter visão estratégica.

Hätönen (1998): capacidade de comunicação e domínio de línguas; trabalhar em equipe; gestão e liderança e pensamento estratégico.

Meister (1999): comunicação e colaboração e desenvolvimento de liderança.

Soffner (2015): pensamento sistêmico da vida e dos processos profissionais; pensamento estratégico, crítico, criativo; liderança; análise estratégica pessoal e profissional; relacionamentos (interpessoal, redes); colaboração; transmissão da informação e processos de comunicação; otimização de processos e recursos e orientação por processos e informação.

mesmas são cambiantes conforme mudanças do mercado e de posicionamento da própria empresa e, por isso, precisam ser avaliadas sistematicamente com ferramentas distintas como relatado pelos gestores das UCs.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao analisar o referencial teórico e o recorte da pesquisa, pode-se inferir que as principais competências mapeadas e trabalhadas nas universidades corporativas da região sul do Brasil são comportamentais, com destaque para a liderança, técnicas, operacionais e específicas vinculadas ao negócio, à cultura e aos produtos. Além de ser verificado que há um alinhamento entre as competências organizacionais e individuais e devidas atividades desempenhadas. Todavia, analisando as respostas pode-se inferir que além de aprimorar o desempenho laboral, há uma preocupação com o desenvolvimento do indivíduo de maneira integral, uma vez que este aprendizado ultrapassa os muros corporativos.

Logo, pode-se compreender a importância da existência de universidades corporativas neste contexto mutante, como uma complementação da formação tradicional, auxiliando na prática o conceito de educação ao longo da vida. Enfim, é a instalação de uma cultura de aprendizagem contínua desenvolvendo as competências necessárias a cada contexto e tempo.

## REFERÊNCIAS

- Alles, M. A. (2002). **Diccionario de competencias**. Granica.
- Amanhã. (2016). **Melhores empresas para trabalhar em SC**. Publicação especial encartada na edição 316. Suplemento.
- Amanhã. (2016). **Melhores empresas para trabalhar no RS**. Publicação especial encartada na edição 315. Suplemento.
- Asperstedt, C. (2001). **As universidades corporativas no contexto do ensino superior**. Catálogo da USP. <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04092005-222744/en.php>
- Boyatzis, R. E. (1982) **The competent manager: a model for effective performance**. John Wiley.
- Chiavenato, I. (2005). **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. Manole.
- Chiavenato, I. (2006). **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. Atlas.
- Duera, N. (2008) **O Desenvolvimento de Competências em Universidades Corporativas da região sul do Brasil: um estudo de caso múltiplo**.
- Dutra J. de S et al. (2013) **Competências: conceitos, métodos e experiências**.1. ed. 4 reimpr. Atlas.
- Dutra J. de S et al. (2001). **Gestão de competências**. Gente.
- Eboli, M. (2013). Educação corporativa e desenvolvimento de competências. In: Joel de Souza Dutra, Maria Tereza Leme Fleury; Roberto Ruas. **Competências: conceitos, métodos e experiências**.1. ed. 4 reimpr. Atlas.
- Eboli, M. (2004). **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. Gente.
- Eboli, M. (1999). Gestão do conhecimento como vantagem competitiva: o surgimento das universidades corporativas. In: M. Eboli. **Coletânea universidades corporativas: educação para as empresas do século XXI**. Schumkler Editores.
- Eboli, M. et al. (2014). Educação corporativa e os desafios para sua efetivação: processo de implantação e fatores críticos de sucesso. In: M. Eboli et al. **Educação corporativa**. Muitos olhares. Atlas.
- Eboli, M. et al. (Org.) (2011). **Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. Atlas.
- Fleury, M. T. L.; Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, 5 (SPE),183-196.
- Freeman, R. E.; Evan, W. (1990) Corporate governance: a stakeholder interpretation. **The Journal of Behavioral Economics**. 19, 337-359.
- Hätönen, H. (1998). **Osaava henkilöstö: nyt ja tulevaisuudessa**. Metalliteollisuuden kustannus.

- Ianni, O. (2003). **Enigmas da modernidade-mundo**. Civilização Brasileira.
- Le Boterf, G. (1994). De la compétence. Les Editions d' OPrganisation.
- Le Boterf, G. (2003). Desenvolvendo a competência dos profissionais. Trad. Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. 3. ed. revista e ampliada. Artmed
- Levy, P. (1973). Cibercultura. Trad. Carlos Irineu da Costa. Rio de Janeiro: Ed. 34, 2000.
- McClelland, D. C. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**.
- Meister, J. C. (1999). **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. Trad. Maria Cláudia Santos. Makron Books.
- Organização internacional do trabalho (2005). **Recomendação sobre a valorização dos recursos humanos: educação, formação e aprendizagem ao longo da vida**. R195, 2004. OIT. [http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/rec\\_195.pdf](http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/rec_195.pdf)
- Organización para la cooperación y el desarrollo económico (2004). **Resumén ejecutivo la definición y selección de competências clave**. Trad. por fundos da Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID). <http://deseco.ch/bfs/deseco/en/index/03/02.parsys.78532.downloadList.94248.DownloadFile.tmp/2005.dsceexecutivesummary.sp.pdf>
- Parry, S.B. (1996). The quest for competencies. **Training**, 33 (7), p. 48-54.
- Perrenoud, P. (2002). **A prática reflexiva no ofício do professor: profissionalização e razão pedagógica**. Trad. Claudia Schilling. Artmed.
- Perrenoud, P. (1999). **Construir Competências desde a escola**. Trad. Fátima Murad. Artmed.
- Perrenoud, P. (2013). **Desenvolver competências ou ensinar saberes? A escola que prepara para a vida**. Trad. Laura Solange Pereira. Penso.
- Prahalad, C. K; Hamel, G. (1995). **Competindo pelo futuro**. Trad. Dante Moreira Leite. Campus.
- Rabaglio, M. O. (2001). **Seleção por competências**. 2. ed. Educator, 2001.
- Rios, T. A. (2011). **Ética e Competência**. 20. ed. Cortez,.
- Rué, J. (2008). Formar en competencias en la universidad: entre la relevancia y la banalidad. Red U. **Revista de Docencia Universitaria**. 6 (1), p. 1-19.
- Rué, J. (2009). A formação por meio de competências: possibilidades, limites e recursos. In: J. Rué, M. I. de Almeida, Valéria Amorim Arantes (org.). **Educação e competências: pontos e contrapontos**. Summus.

- Sacristán, J. G. (2011). **Educar por competências**. O que há de novo? Trad. Carlos Henrique Lucas Lima. Artmed.
- Seleme, R. B.; Munhoz, A. S. (2011). **Crindo universidades corporativas no ambiente virtual**. Pearson Prentice Hall.
- Soffner, R. K. (2015). Competências do século 21. **Revista Pesquisa e Debate em Educação**, 4 (1).
- Spencer Jr, L. M; Spencer, S. M. (1993). **Competence at work**: models for superior performance. John Wiley.
- Tremblay, G. (1994). **Pedagogía colegial**. Material fotocopiado, s/ed.
- UNESCO (2015). **Educação para a cidadania global**: preparando alunos para os desafios do século XXI. Trad. Rita Brossard. UNESCO. <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002343/234311por.pdf>
- Vygotsky, L. S.(1991). **A formação social da mente**. Trad. Mônica Stahel M. da Silva. 4. ed. Martins Fontes.
- Zabala, A.; Arnau, L. (2010). **Como aprender e ensinar competências**. Trad. Carlos Henrique Lucas Lima. Artmed.
- Zarifian, P. (2001). **Objetivo competência**: por uma nova lógica. Trad. de Maria Helena V. V. Trylinski. Atlas.

## **APÊNDICE A**

### *Survey para os responsável/gestor da UC*

Pergunta de seleção

1 Você é o responsável pela Universidade Corporativa? (Pergunta selecionadora)

( ) sim ( ) não

#### **Bloco Perfil profissional**

2 Qual é o seu sexo:

( ) Feminino ( ) Masculino

3 Qual é sua idade?

a. Entre 20 e 29 anos

b. Entre 30 e 39 anos

c. Entre 40 e 49 anos

d. Entre 50 e 59 anos

e. Mais de 60 anos

4 Qual é sua formação?

a. Graduação

b. Pós-graduação

c. Mestrado

d. Doutorado

e. Pós-doutorado

f. Outro

5 Qual é a área da sua graduação?

a. Pedagogia

b. Administração

c. Recursos Humanos

d. Comunicação Social

e. Tecnologia da Informação

f. Educação Corporativa

g. Outro. Qual?

6 Caso possua, qual é a área da sua formação mais recente (pós-graduação, mestrado, doutorado ou pós-doutorado)?

a. Pedagogia

- b. Administração
  - c. Recursos Humanos
  - d. Comunicação Social
  - e. Tecnologia da Informação
  - f. Educação Corporativa
  - g. Outro. Qual?
- 7 Há quanto tempo exerce esta função na empresa?
- a. Menos de 1 ano
  - b. Entre 1 e 3 anos
  - c. Entre 4 e 6 anos
  - d. Mais de 6 anos

**Bloco Dados da empresa**

- 8 Qual é o ramo de atuação da empresa?
- a. TI e Telecom
  - b. Saúde
  - c. Atacado e Varejo
  - d. Construção
  - e. Transporte
  - f. Educação e Treinamento
  - g. Metalurgia e Siderurgia
  - h. Alimentos, bebidas e fumo
  - i. Financeira
  - j. Vestuário
  - k. Movelaria
  - l. Outro. Qual?
- 9 Qual é o número de colaboradores da empresa?
- a. Menos de 50 colaboradores
  - b. Entre 50 e 99 colaboradores
  - c. Entre 100 e 499 colaboradores
  - d. Entre 500 e 1000 colaboradores
  - e. Mais de 1000 colaboradores
- 10 Qual é a missão, a visão e os valores da empresa?
- 11 Caso haja mapeamento de competências, quais são as competências organizacionais?

12 As competências estão condizentes com a missão, a visão e os valores da empresa?

( ) Sim ( ) Não ( ) Em partes

### **Bloco Universidade Corporativa**

13 Qual é o tempo de existência da Universidade Corporativa?

- a. Menos de 1 ano
- b. Entre 1 e 3 anos
- c. Entre 4 e 6 anos
- d. Entre 7 e 10 anos
- e. Mais de 10 anos

14 Informe a quantidade de colaboradores que compõe a equipe da Universidade Corporativa.

15 Informe as formações da equipe da Universidade Corporativa.

16 Quais são os critérios para criação dos programas educacionais?

(marcação múltipla)

- a. Demandas ocasionais
- b. Necessidades legais
- c. Demandas das outras Unidades de Negócio da empresa
- d. Mapeamento de Competências
- e. Existência de GAPs
- f. Outro. Qual?

17 Qual(is) são as modalidades dos programas educacionais? Pode marcar mais de uma opção.

( ) Presencial ( ) A distância ( ) Misto

18 Quais são as áreas das formações ofertadas? Pode marcar mais de uma opção.

- a. Operacional
- b. Administrativo
- c. Integração e Socialização
- d. Cultura Organizacional
- e. Comportamental
- f. Gestão
- g. Outra. Qual?

- 19 Quais são as principais competências trabalhadas nas formações ofertadas? Estas estão condizentes com as estratégias da empresa?
- 20 Como são avaliadas as competências trabalhadas nas Universidade Corporativa?
- 21 Algum curso foi construído em parceria com alguma instituição de ensino? Informe quais cursos, a respectiva instituição de ensino e o número de formados.
- 22 Como você percebe esta relação entre a Universidade Corporativa da empresa com a instituição de ensino formal?
- 23 Qual é o número de alunos capacitados até o momento através da Universidade Corporativa?
- 24 Como você percebe a importância da Universidade Corporativa para a empresa e para os respectivos colaboradores e parceiros?
- 25 Quais foram as principais mudanças resultantes de sua implantação, inclusive no processo de capacitação dos colaboradores?
- 26 Deixe sua sugestão ou comentário.

## **APÊNDICE B**

### *Roteiro da entrevista com o colaborador/ discente da UC*

- 1 Você já realizou algum curso ofertado pela Universidade Corporativa?  
(pergunta selecionadora) ( ) sim ( ) não
- 2 Há quanto tempo trabalha na empresa?
- 3 Em que área trabalha?
- 4 Qual é sua formação? (Graduação, Pós-graduação, Mestrado...)
- 5 Quais cursos já realizou através da Universidade Corporativa?
- 6 Quais foram os impactos destes cursos no seu trabalho e na vida de modo geral?
- 7 O que você entende por Competências?  
Exemplo: Liderar, Cooperar, Comunicar-se. Lembrando dos cursos realizados, quais competências foram desenvolvidas e/ou aperfeiçoadas?
- 8 Você acredita que as competências desenvolvidas /aperfeiçoadas nos cursos são condizentes com a empresa e seu trabalho? Por quê?
- 9 Você acredita que as competências desenvolvidas /aperfeiçoadas nas instituições de ensino são similares ou diferentes da Universidade Corporativa? Por quê?
- 10 Ao seu ver, qual é a importância da Universidade Corporativa para você, para a empresa e para seus colegas?
- 11 Você gostaria de fazer outros cursos da Universidade Corporativa? Quais?
- 12 Você gostaria de fazer graduações ou pós-graduações em parceria com instituições de ensino? Quais?
- 13 Você Indicaria a Universidade Corporativa para outras pessoas?
- 14 Gostaria de deixar alguma sugestão de melhoria?
- 15 Faça um depoimento sobre como as formações da Universidade Corporativa mudaram você.

**Recibido: 19/05/2020**

**Aceptado: 03/08/2020**