



40ª SEMAD

Semana do Administrador da UEM



A ATUAÇÃO DE UMA UNIVERSIDADE CORPORATIVA DURANTE A PANDEMIA DO CORONAVÍRUS: UM ESTUDO DE CASO

*Juliana Marangoni Amarante
Marina de Souza Bastos
Rebeca Suniga Pavan
Cláudia Herrero Martins Menegassi*

RESUMO

Os casos iniciais da Covid-19 foram detectados ainda no final de 2019 e a Organização Mundial da Saúde - OMS declarou pandemia em 11 de março de 2020. Um ano após a declaração da OMS, o Brasil já havia perdido mais de 270.000 vidas em decorrência direta da doença (BRASIL, 2021) e registrado uma queda de 4,1% no Produto Interno Bruto - PIB de 2020, o pior resultado em 30 anos e o terceiro pior resultado da história econômica do país, ficando atrás apenas de 1981 e 1990 (FLACH; RUSSI, 2021). Evidenciam-se, portanto, os desafios enfrentados pelas organizações e a consequente necessidade de rápidas e contínuas adaptações. Nesse contexto, destaca-se a importância das Universidades Corporativas - UC como estruturas estratégicas dedicadas ao desenvolvimento organizacional. Partindo do exposto, o objetivo da presente pesquisa foi compreender a atuação de uma universidade corporativa de uma Instituição de Ensino Superior - IES privada brasileira, durante o primeiro ano da pandemia. Foi conduzida uma entrevista semiestruturada com o responsável pela referida UC em 30 março de 2021 e, após realização de análise de conteúdo (BARDIN, 1977), tem-se como principais resultados: a UC foi criada pouco tempo antes da pandemia e não há atuação prévia suficiente para comparação; a UC tem oferecido capacitações que abrangem aspectos técnicos e também temas ligados à inteligência emocional com foco na melhora da qualidade de vida; e a UC teve um papel central para a IES no enfrentamento das adversidades causadas pela pandemia ao longo do período analisado.

Palavras-chave: Instituição de Ensino Superior. Universidade Corporativa. Pandemia.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente grande parte das funções desempenhadas por pessoas nas organizações não depende de força física, mas sim da aplicação do conhecimento desses profissionais. O chamado capital intelectual de uma organização, formado pelo capital humano, estrutural e relacional, agrega valor a produtos e serviços, contribuindo diretamente para o aproveitamento de oportunidades e para a inovação. Desse modo, o gerenciamento desse ativo intangível mostra-se como um dos principais fatores de diferenciação entre empresas, capaz de gerar vantagem competitiva no mercado (NASCIMENTO; JÚNIOR, 2019).

A globalização, amplificada pelos efeitos do rápido desenvolvimento da tecnologia, ao mesmo tempo em que potencializou o acesso à informação, também trouxe um novo ritmo às demandas educacionais, visto que conhecimentos passaram a se tornar obsoletos em um horizonte temporal cada vez mais curto. Destaca-se, portanto, a importância da educação contínua como uma ferramenta estratégica para garantir a capacidade adaptativa das organizações, promovendo o desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias frente aos novos desafios. Nesse contexto, as UC têm um grande potencial de contribuição às organizações, especialmente em momentos de crise, por serem vinculadas às estratégias organizacionais e por serem flexíveis (CHEN; XU; ZHAI, 2019).

O momento histórico compreendido entre o final da segunda e início da terceira década do século XXI marca profundamente a sociedade como um todo e pode ser caracterizado como um ponto de inflexão na história da humanidade, que desafia muitas das certezas e práticas comumente e, até certo ponto eficazmente, adotadas até então.

No final do ano de 2019 o mundo acompanhava atento os desdobramentos dos impactos causados pelo Coronavírus não apenas na saúde, mas também na economia dos países inicialmente afetados mais intensamente. Em março de 2020 a OMS declarou pandemia e desde então percebeu-se a extensão e profundidade da crise que se estabelecia. O ano de 2020 foi marcado pela intensificação gradual da pandemia e no primeiro trimestre de 2021 o Brasil sofreu com o agravamento da situação tendo atingido a marca de mais de 270.000 mortos em decorrência direta da doença, transcorrido exatamente um ano desde a declaração da pandemia em março de 2020 (BRASIL, 2021). Economicamente o cenário também é hostil para a maioria dos setores empresariais. No caso do Brasil especificamente, foi registrada uma queda de 4,1% no PIB de 2020, o que marca o pior desempenho em 30 anos e o terceiro pior resultado da história econômica do país, ficando atrás apenas de 1981 e 1990 (FLACH; RUSSI, 2021).

Evidenciam-se nesse período, portanto, os incontáveis desafios enfrentados pelas organizações e a consequente necessidade de rápidas e contínuas adaptações para garantir não somente a sobrevivência em meio à turbulência da crise, mas também a retomada do crescimento tão logo as condições contextuais comecem a demonstrar algum grau de estabilidade.

Sendo assim, a presente pesquisa objetivou compreender a atuação de uma universidade corporativa de uma Instituição de Ensino Superior - IES privada brasileira, durante o primeiro ano da pandemia. Justifica-se a escolha de uma UC de uma IES privada dado que o setor de ensino superior privado foi um dos mais afetados pela crise econômica no país, tendo sentido o impacto refletido na redução no número de ingressantes, no aumento da inadimplência e no aumento da evasão de alunos (INSTITUTO SEMESP, 2020). Considerando que não são todas as IES que possuem uma estrutura de UC, o caso possui características que demonstram sua relevância para ser estudado.

No próximo item do artigo será apresentado o referencial teórico a partir do qual a pesquisa se apoia, abordando especificamente questões gerais sobre UC e sobre o papel

estratégico que estas desempenham nas organizações. Na sequência é apresentado o modo como a pesquisa foi operacionalizada do ponto de vista metodológico. No item 4 tem-se a apresentação e análise dos dados, seguida pelas conclusões deste estudo. Ao fim, apresentam-se as referências utilizadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O conceito de aprimorar o desempenho humano em organizações não é recente. Ele surge no início do século XX com o movimento da Administração Científica e tem Taylor como um expoente, que preconizava a importância do treinamento como uma forma de preparar o funcionário para executar corretamente suas tarefas. Desenhava-se ali o modelo de treinamento vigente em boa parte do século, focado no desenvolvimento de habilidades que permitiam ao trabalhador realizar com destreza as atividades que eram determinadas. Nessa época a preocupação era operacional e não estratégica. Isso perdurou até meados dos anos 70, quando os avanços na tecnologia e o encurtamento do ciclo de vida dos produtos, passaram a ressignificar a mão de obra (SILVA, 2019).

No final do século XX, os treinamentos tradicionais, que tinham como objetivo ensinar a realizar tarefas específicas voltadas ao atendimento das necessidades presentes, foram abrindo espaço à necessidade de desenvolvimento de pessoas, com foco em competências que seriam requeridas no futuro. Começou-se a valorizar a capacidade de aprendizagem individual e com isso as empresas precisaram se readaptar ao novo cenário e desenvolver técnicas que permitissem com que esse processo ocorresse internamente e continuamente. É nesse cenário que as UC se multiplicam em todo o mundo (SILVA, 2019).

Apesar de relativa recente difusão das UC, seu surgimento ocorreu há 65 anos. A General Electric - GE, corporação fundada por Thomas Edison, e que foi criada ainda no século 19, em 1892 (THOMAS..., 2021), foi pioneira no âmbito da educação corporativa, tendo criado sua UC em 1956, com o propósito de ser a empresa mais bem gerenciada no mundo. Na época, os gerentes da companhia passavam por uma imersão de 12 semanas no então chamado *Advanced Manager's Course*, algo como, Curso para Gerentes Avançados. Na atualidade, a missão da Crotonville, nome da universidade da GE, com campi espalhados em alguns países, inclusive no Brasil, é inspirar, conectar e desenvolver os líderes de hoje e de amanhã e não apenas internamente (NICHOLLS, 2017).

Conforme Kolo et al. (2013) ao longo da segunda metade do século 20 e início do século 21 as universidades corporativas se multiplicaram em todo o mundo, especialmente em grandes corporações, mas também em empresas de médio porte. O fato é que o investimento na contínua capacitação da força de trabalho tem sido percebido como algo crucial na atualidade. O que torna a contribuição das UC ainda mais importante nesse cenário, é que além de capacitar os funcionários para exercer suas funções, as UC englobam outros elementos chave que as diferenciam dos tradicionais programas de capacitação, como por exemplo, o foco em transmitir os valores, ensinar a missão, visão e valores empresariais, ensinar sobre liderança, inteligência emocional além de outros aspectos. O objetivo é fazer com que o funcionário adquira um conhecimento e uma postura alinhada com a organização, que vise assim, contribuir com o desenvolvimento da mesma (LYTOVCHENKO, 2016).

[...] universidades corporativas são unidades estratégicas de negócios separadas das corporações. Sua tarefa não é apenas mais treinamento dos funcionários e desenvolvimento de algumas de suas habilidades, mas também melhoria da eficiência do pessoal, visando à consecução dos objetivos estratégicos da empresa,

garantindo sua competitividade. A universidade corporativa contribui para o processo de contínua melhoria na gestão da corporação e seu desenvolvimento como um todo (LYTOVCHENKO, 2016, p.36, tradução nossa).

Lytovchenko (2016) ressalta que a crescente disputa por mão de obra qualificada fez com que as empresas focassem na retenção de profissionais e a implementação das UC mostra-se como um dos métodos mais eficientes para isso. Para a autora, além da função educacional, as UC também cumprem um importante papel social, pois propiciam a educação de forma continuada para clientes, fornecedores e demais interessados. Em tempo, a autora ressalta que a educação que antes era papel unicamente do Estado, passou também a ser papel das organizações.

Nesse sentido, evidencia-se que uma das razões para a expansão das UC em países em desenvolvimento, é a existência de uma lacuna entre a educação recebida no âmbito formal de ensino e a educação requerida no ambiente corporativo, mas de acordo com Kolo et al. (2013), essa não é a única explicação para o fenômeno das UC no mundo todo. Segundo esses autores, alguns dos principais desafios enfrentados pelas organizações e para os quais as UC podem apresentar soluções são: o envelhecimento da força de trabalho e a consequente necessidade de criar oportunidades de aprendizado contínuo ao longo da vida desses profissionais; as expectativas da geração Y serem mais voltadas às oportunidades de desenvolvimento nas empresas do que necessariamente retorno financeiro; e as demandas que a globalização trouxe no que se refere às competências relacionadas à liderança.

De acordo com Kolo et al (2013) há seis tendências ou melhores práticas da UC atualmente: 1- Por meio do desenvolvimento de lideranças, as UC objetivam apoiar a estratégias e a cultura organizacional; 2- O escopo das atividades das UC varia de acordo com o público-alvo e inclui quatro papéis principais: o de centro de treinamento (público mais abrangente); a de aceleradora de lideranças (para gerentes de nível médio e alto); a de plataforma de estratégia (público mais seletivo, gerentes seniores e de altíssimo nível); e a de rede de relacionamento voltada ao aprendizado contínuo (para difundir a cultura de aprendizado em toda a organização); 3- O conteúdo deve ser de alto nível e atender as especificidades do público-alvo de cada programa; 4- Os métodos de ensino precisam ser inovadores e adequados às demandas educacionais da organização e de cada público; 5- Quanto à governança, a UC pode ser caracterizada como uma organização independente, um centro independente vinculado à área de Recursos Humanos - RH, ou uma rede interna. Quanto à estrutura, ela pode ter um campus, pode ser ocorrer em locais externos, pode ser virtual. Independente da forma, o que garante o sucesso das UC é o grau de vinculação à presidência (ou ao cargo máximo equivalente) da organização. Segundo os autores, isso é o que garante sua forte conexão com a estratégia e sua consequente contribuição para que ela se realize; e 6- É importante criar uma marca forte interna e externamente e buscar parcerias para a expansão da UC quando necessário, como por exemplo, com escolas de negócios de renome, que podem atuar como consultores nos programas criados pelas UC.

As UC, para além de seu papel educacional, auxiliam também na organização e gestão do conhecimento (SCARSO, 2017; GHOMI; BARZINPOUR, 2018), algo que é fundamental considerando a importância desse ativo na atualidade. De acordo com Rhéaume e Gardoni (2015) o próprio nome universidade corporativa é uma metáfora que ressalta o objetivo de promover a educação corporativa de modo sistemático e perene, revelando o comprometimento organizacional com o gerenciamento do conhecimento, independente de como a UC seja estruturada, o que segundo os autores, pode assumir as mais variadas formas:

Uma UC é todo um conjunto de contínuos, do físico ao virtual, que abrange alguns funcionários até todos os funcionários, que produz vantagens mensuráveis para o bem-estar, que é uma divisão proveniente do departamento de treinamento até um

sistema de gestão do conhecimento, que é autônoma e depende também de alianças (RHÉAUME; GARDONI, 2015, p. 316, tradução nossa).

O ponto principal que as diferencia dos centros de treinamento - CT convencionais presentes nas empresas, é que enquanto os CT são mais reativos, servindo ao propósito de atender necessidades educacionais pontuais, as UC objetivam

[...] não somente transmitir conhecimentos previamente identificados, mas também definir e prever as necessidades organizacionais e construir conhecimento social. Uma UC torna-se, portanto, parte integrante da organização, da sua estrutura e da sua estratégia, bem como uma parte cada vez mais vital do seu desempenho empresarial [...] A velocidade e flexibilidade de uma UC podem permitir que as organizações treinem todas as divisões corporativas de forma personalizada e simultânea. Assim, o conteúdo de um curso pode ser adaptado aos diferentes níveis de habilidade do funcionário (RHÉAUME; GARDONI, 2015, p. 317).

As UC se desenvolvem no sentido de se distanciarem cada vez mais da perspectiva utilitarista dos CT, isto é, de serem meramente mecanismos de transferência de conhecimento, para terem um papel fundamental na renovação e transformações organizacionais, constituindo-se como verdadeiros laboratórios de aprendizagem (RYAN; PRINCE; TURNER, 2015).

Além dessa justificativa mais nobre, não se pode esquecer do aspecto econômico que também influencia na decisão de muitas empresas criarem a estrutura de UC. Uma das vantagens mais observadas pelas organizações é a economia de recursos que a empresa terá ao implantar uma UC em comparação a arcar com os custos de treinamentos esporádicos. A economia de escala que a UC traz para a empresa é um dos maiores atrativos para sua implementação (RHÉAUME; GARDONI, 2015). Corroborando com essa perspectiva, Ryan, Prince e Turner (2015) ressaltam que, para as empresas, investir em plataformas para ministrar cursos online promovem redução de custos principalmente quando comparado aos métodos tradicionais de aprendizagem, que envolviam despesas com estadia, alimentação e deslocamento dos funcionários. Para os autores, as modalidades de curso online permitem que o funcionário seja produtivo em horas que estariam inativas, como durante viagens, uma vez que a plataforma estaria a disposição para realização das atividades a qualquer momento.

Rhéaume e Gardoni (2015) apontam outra vantagem inerente às UC que é o fato de que os cursos e formações disponibilizados pelas plataformas online podem atingir toda a cadeia de comando de uma empresa, nos níveis estratégicos, táticos e operacionais, sendo apenas necessário adaptar o currículo das aulas conforme as demandas da empresa e os objetivos de aprendizagem pretendidos.

Apesar das muitas vantagens, as UC também são passíveis de críticas quanto a alguns aspectos, como evidenciado por Brito e Castro (2019) que relatam que essa flexibilidade de horário e local faz com que o empregado tenha autonomia para realizar as atividades conforme sua própria programação, porém, por vezes isso ocorre nos momentos que deveriam ser destinados ao descanso do colaborador, como horários de almoço, finais de semana ou durante a noite, aumentando assim, o controle e a exploração de tais empregados, evidenciando uma desvantagem das UC.

Outro problema é que muitas vezes um programa seja mais adequado para determinada filial do que para outra, pois as unidades de uma empresa geralmente encontram-se em locais distintos, com sua própria cultura (RHÉAUME; GARDONI, 2015). Essa é uma implicação negativa da massificação dos programas de ensino das UC.

Rhéaume e Gardoni (2015) apontam também que algumas empresas investem excessivamente em estruturas físicas e pouco em bons conteúdos, fazendo com que haja uma

padronização do ensino que limita a capacidade de resolução de conflitos de forma criativa entre os gestores, pois criam moldes de comportamento.

No contexto atual, no entanto, devido à crise mundial no sistema de saúde, dada a pandemia do Coronavírus e a consequente necessidade de distanciamento social, as estruturas físicas das UC mostram-se ainda menos importantes, na medida em que o ensino remoto ou a educação a distância - EaD ganham ainda mais espaço em todo o mundo e em todos os níveis de ensino. Em momentos como este percebe-se a importância de se utilizar de ferramentas digitais para promover a educação contínua dos colaboradores, uma vez que as empresas notam que em tempos econômicos turbulentos, um grupo de pessoas qualificadas, capazes e flexíveis auxiliam na execução dos objetivos organizacionais (RYAN; PRINCE; TURNER, 2017).

Partindo do exposto, o próximo item apresenta os procedimentos metodológicos adotados para a realização da porção empírica do presente estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos adotados para operacionalizar a pesquisa foram pensados de modo a assegurar o alcance do objetivo de compreender a atuação de uma universidade corporativa de uma Instituição de Ensino Superior - IES privada brasileira, durante o primeiro ano da pandemia. Resumidamente, a pesquisa caracteriza-se como sendo exploratória quanto aos objetivos (GIL, 1999; TRIVIÑOS, 2008) e qualitativa quanto à abordagem do problema (CRESWELL, 2007), tendo sido utilizada a estratégia de estudo de caso para coletar os dados (YIN, 2005). Ela está apoiada em dados primários que foram analisados mediante a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1977).

Os dados primários foram obtidos por meio de uma entrevista semiestruturada conduzida juntamente ao responsável pela referida UC. O entrevistado trabalha na IES há três anos e atualmente ocupa o cargo de Analista de Treinamento e Desenvolvimento Pleno. Ele é formado em Administração desde 2013, além disso cursou Gestão de Recursos Humanos e atualmente está no 4º ano do curso de graduação em Psicologia.

Optou-se pelo roteiro semiestruturado dada a flexibilidade que tal modelo permite. O roteiro de entrevista continha 20 perguntas divididas em quatro grupos que tinham objetivos diferentes, porém complementares. O primeiro grupo de questões objetivava levantar o histórico da UC; o segundo grupo visava caracterizar a UC na atualidade; o terceiro grupo buscava compreender o funcionamento da UC em mais detalhes e; o quarto grupo, era voltado especificamente à compreensão da atuação da UC durante a pandemia.

É importante mencionar que não houve acesso a dados secundários sobre a referida UC. Não encontrou-se artigos científicos que tratassem dela e não há um site da UC ou qualquer outra fonte de dados disponível que pudesse ter sido consultada para complementar a análise. Por essa razão, as autoras optaram por criar um roteiro de entrevista que abordasse questões não só relativas à UC durante a pandemia, que constitui o foco deste estudo, mas também questões gerais sobre a UC que abrangem seu histórico, caracterização e funcionamento geral.

A entrevista foi realizada no dia 30 de março de 2021 e durou 45 minutos. Dada a necessidade do distanciamento social devido à pandemia, a entrevista foi realizada de modo remoto, utilizando-se para tanto a ferramenta Google Meet. Com o consentimento do entrevistado, a entrevista foi gravada e posteriormente transcrita na íntegra no Microsoft Word.

Posteriormente à transcrição dos dados, foi realizada a análise de conteúdo conforme Bardin (1977). Para auxiliar o processo de análise, foi criada uma planilha no Excel com a finalidade de realizar o processo de categorização dos dados. A partir das respostas foram definidas categorias, dentro das quais, trechos representativos das mesmas foram destacados. O item de apresentação e análise dos dados, a seguir, foi então escrito baseado nesse processo analítico.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso e, como mencionado anteriormente, mediante a inexistência de dados secundários que pudessem complementar a análise, a entrevista contemplou questões que objetivavam não só compreender a atuação da UC durante a pandemia, que é o foco do presente artigo, mas também compreender em detalhes como a UC foi formada, como se caracteriza e como se dá seu funcionamento. Desse modo, optou-se por subdividir a análise em quatro subitens que serão apresentados a seguir, a saber: o histórico da UC; a caracterização da UC; o funcionamento da UC; e a atuação da UC durante a pandemia.

4.1 O HISTÓRICO DA UC

Para compreender o movimento de surgimento da UC, é preciso antes conhecer um pouco da estrutura da IES a qual ela se vincula. Trata-se de uma universidade situada no estado do Paraná, criada em 1990 e que atua tanto no ensino presencial quanto no EaD. Ela possui cinco *campi* presenciais em dois estados brasileiros e mais de 700 polos de EaD presentes em todos estados do país e no Distrito Federal. Atualmente possui mais de 300 mil alunos, sendo a maioria matriculada em cursos na modalidade EaD.

O início dos trabalhos para implantação da UC deu-se entre os anos de 2018 e 2019. Naquele período, a motivação era padronizar o atendimento nos inúmeros polos de EaD espalhados pelo país. De acordo com o entrevistado “A expansão dos polos ocorreu de forma muito acelerada e nós queríamos manter o padrão para todas as unidades novas”. Em um segundo momento, já no início de 2020 entre Janeiro e Fevereiro daquele ano, foi inaugurada uma plataforma para capacitação também dos colaboradores que atuavam nos *campi* presenciais.

Dois pontos precisam ser evidenciados quanto ao surgimento. Primeiro, ele ocorre praticamente simultaneamente à pandemia, o que foi uma coincidência, e que, de acordo com o entrevistado, ocorreu na hora certa, visto que pouco tempo depois da implantação, a necessidade de capacitações aumentou, dada a nova realidade que a pandemia impôs à IES.

Segundo, a motivação para a criação da UC está relacionada à necessidade de capacitação de um grande número de funcionários que, apesar de desempenharem funções similares, estão distribuídos geograficamente em inúmeras localidades e distantes da sede administrativa da IES. A necessidade de padronização no atendimento, apontada pelo entrevistado, evidencia a necessidade de capacitações centralizadas e, nesse sentido, a UC contribui para uma economia de escala como apontam Rhéaume e Gardoni (2015). Destaca-se ainda que, por oferecer as capacitações por meio de uma plataforma de ensino online, a UC possibilita o acesso de funcionários independente de sua localidade, o que segundo Ryan, Prince e Turner (2015) influencia diretamente na redução de custos logísticos.

4.2 A CARACTERIZAÇÃO DA UC

Quando perguntado sobre como definiria o que é a UC e seu papel para a IES, o entrevistado considera que se trata de uma plataforma de apoio para o desenvolvimento humano organizacional, que faz parte do setor de Recursos Humanos e que "tem o papel de proporcionar capacitações para todos os colaboradores da instituição e dar suporte [...] de forma mais rápida e abrangente", visto que o EaD promovido pela UC traz agilidade e possibilita a formação de um grande número de funcionários simultaneamente, o que é fundamental para a IES. Essa perspectiva revela a importância da universidade corporativa para o desenvolvimento da organização como um todo, como aponta Lytovchenko (2016).

Quanto à governança e à estrutura, a UC pesquisada possui características comuns às UC na atualidade, conforme proposto por Kolo et al (2013). Especificamente sobre a governança da UC, o entrevistado afirma que ela pertence ao órgão de Recursos Humanos, uma vez que se vincula à área de Desenvolvimento Humano Organizacional, parte integrante das rotinas de RH. Este, que por sua vez está subordinado à Pró-reitoria de Serviços Compartilhados, que se reporta à reitoria da IES. A estrutura da UC na atualidade conta com cinco funcionários, incluindo o entrevistado, que atuam diretamente na plataforma, todos como Analistas de Treinamento e Desenvolvimento. Internamente, o trabalho é separado por divisões de acordo com os diferentes públicos-alvo dos programas de capacitação, como por exemplo, professores do EaD da IES, professores do ensino presencial, setores administrativos, campi de diferentes cidades, dentre outros.

O espaço físico ocupado pela UC fica na área de Desenvolvimento Humano Organizacional no RH da IES, não possuindo um campus próprio ao contrário do que ocorre em outras UC, como por exemplo na GE (NICHOLLS, 2017). De acordo com o entrevistado, apesar de raras, as capacitações podem ocorrer de forma presencial, contudo, mesmo quando não são a distância, todo o processo de inscrições e emissões de certificados é realizado dentro da plataforma da UC.

4.3 O FUNCIONAMENTO DA UC

Tratando especificamente sobre o funcionamento da UC, iniciou-se a perguntando sobre quem compõe seu público-alvo, em outras palavras, quem pode participar das capacitações oferecidas. Segundo o entrevistado, "Colaboradores vinculados diretamente à instituição, sejam pessoa física ou pessoa jurídica, têm acesso à UC", não abrangendo, portanto, públicos externos à IES. Como a IES possui mais de 700 polos de EaD, há uma área específica responsável pelo treinamento desses parceiros externos que não é a UC.

Atualmente o participante não pode se candidatar voluntariamente às capacitações. Isso é algo que pretende-se permitir no futuro, quando implementarem um sistema de portfólio de cursos que ficariam a disposição de quem quisesse participar. Sobre o funcionamento do processo atualmente ele afirma que:

[...] juntamente com as áreas nós vamos fazendo como se fosse um levantamento das necessidades de treinamento [...] então juntamente com as áreas, juntamente com a gestão das áreas, nós determinamos quais são as capacitações que serão oferecidas para cada grupo, para cada grupo alvo, quais serão os colaboradores que vão participar, e aí essas capacitações são liberadas através de trilhas do conhecimento, que são vários cursos que completam cada trilha de conhecimento, ou então são disponibilizamos na forma de cursos individuais."

Conforme surgem as demandas de capacitação, oriundas, por exemplo, de um novo processo que funcionários de determinado setor precisam aprender, a área de Desenvolvimento Humano desenha o curso, o elabora e depois disponibiliza ao público pertinente pela plataforma da UC. Esse processo demonstra, portanto, uma característica mais reativa da UC, que nesse caso se assemelha a um Centro de Treinamento (RHÉAUME; GARDONI, 2015) atendendo necessidades pontuais e apenas tendo como diferencial a plataforma.

Quanto ao conteúdo das capacitações, verifica-se que sua produção pode ser interna ou externa. Dependendo do conteúdo do curso, a UC pode produzi-lo internamente, a partir de seus Analistas de Treinamento e Desenvolvimento, ou então pode requisitar parcerias externas, que podem ser com os docentes ou demais funcionários da própria IES ou, ainda, com profissionais especialistas de fora da organização. Em outras palavras, o determinante é o *locus* do conhecimento, que pode estar disponível dentro da própria UC, fora da UC mas dentro da IES ou ainda fora da IES. Isso evidencia a importância da UC como uma ferramenta para a gestão do conhecimento organizacional (SCARSO, 2017; GHOMI; BARZINPOUR, 2018).

Um aspecto observado na literatura pertinente é que as UC estão intimamente vinculadas às estratégias organizacionais (CHEN; XU; ZHAI, 2019) e isso se revela por meio da proximidade ao centro de poder da organização, conforme apontado Kolo et al (2013). Sobre esse aspecto, a entrevista revelou que a UC pesquisada recebe apoio direto da reitoria da IES, conforme se pode observar nesse trecho da fala do entrevistado:

Nossa sorte é que por parte da reitoria, que são os administradores da empresa, eles sempre apostaram muito em capacitação e T&D, então nós nunca tivemos falta de recursos, ou até mesmo recursos financeiros [...] nós sempre tivemos um respaldo muito grande da reitoria, eles sempre apoiaram muito.

O desafio, na perspectiva do entrevistado, é aumentar o engajamento de todas as áreas da organização para a importância da educação corporativa, de modo que ele se torne cultural e seja enraizado em todas as áreas, principalmente nos níveis gerenciais abaixo da reitoria, ou seja, diretorias e gerentes médios. A importância da UC ainda não é reconhecida amplamente na IES. Ele acredita que isso possa se dever ao fato de ser uma plataforma nova e, complementarmente, ao fato de que a educação corporativa não é uma atividade fim e, portanto, não é prioritária na visão de alguns gestores. Sobre isso ele diz: “[...] é visto como perda de tempo. ‘Ah, eu vou para meu colaborador que tá aqui, eu tenho uma meta de atendimento ao cliente, para ele fazer um treinamento? Não é a hora’. Então nunca é a hora, nunca tem tempo, e esse é um problema que a área de T&D tem nas organizações”.

Um aspecto importante para a UC é o acompanhamento e avaliação dos resultados alcançados. A plataforma disponibiliza relatórios com indicadores diversos, como: conclusões de cursos, frequência e adesão dos colaboradores às trilhas que estão vinculados. Tais resultados são compartilhados com a pró-reitoria e com a direção da área de RH. Recentemente, iniciou-se também o compartilhamento desses resultados com os gestores das áreas, o que contribuiu também para o aumento do engajamento destes.

4.4 A ATUAÇÃO DA UC DURANTE A PANDEMIA

Uma vez tendo compreendido a UC pesquisada de modo mais abrangente, partiu-se para as perguntas com foco específico sobre a atuação da UC durante a pandemia. Como já mencionado, a UC surgiu pouco tempo antes da pandemia, então não foi verificada uma

mudança quanto ao papel da UC por conta da pandemia. O que se verificou, de acordo com o entrevistado, foi uma maior usabilidade da plataforma em virtude dos desafios que a pandemia impôs. Ele ressalta que logo no início da pandemia, houve um volume grande de capacitações voltadas à adaptação dos funcionários para a nova realidade: “Nós tínhamos colaboradores que nunca trabalharam de forma remota, gestores que não sabiam como fazer gestão da equipe de forma remota, atuar, então tudo foi disseminado pela plataforma”. Isso demonstra a importância da UC nos processos de transformações organizacionais, conforme citado por Ryan, Prince e Turner (2015).

Uma mudança significativa citada pelo entrevistado foi no processo de gravação das capacitações que antes da pandemia era feito nos estúdios da IES, com todo o suporte técnico presencial e que passou a ser feito de modo remoto. Ele diz:

Quando nós nos vimos nessa pandemia, tudo começou a ser feito dentro de casa. Eu comecei a gravar meus vídeos dentro de casa, editar meus treinamentos. Eu nunca tinha mexido com ferramentas de edição, de repente eu aprendi a mexer com edição, eu conseguia fazer as edições que eram necessárias e começamos a disponibilizar. Então realmente foi um aprendizado muito grande no início da pandemia e que bom que já tínhamos a plataforma.

Esse trecho exemplifica, a partir de um exemplo no nível micro, a necessidade de adaptações que a crise impôs às organizações e o importante papel das ferramentas digitais para promover a capacitação contínua dos trabalhadores. A experiência pessoal vivida pelo entrevistado reforça que em tempos turbulentos, como o período atual, possuir funcionários qualificados, mas sobretudo flexíveis, auxilia no alcance dos objetivos organizacionais (RYAN; PRINCE; TURNER, 2017).

Quando questionado se o potencial de contribuição da UC havia sido devidamente explorado durante a pandemia, o entrevistado disse que sim, que de forma geral as pessoas estavam buscando novos conhecimentos como nunca antes, contudo, esse potencial de contribuição poderia ter sido ainda maior se houvesse mais engajamento com os gerentes de nível médio, no sentido de eles transmitirem às suas equipes o quão relevante era dedicar tempo para as capacitações oferecidas.

Durante a pandemia a UC criou capacitações voltadas ao enfrentamento da crise. Exemplos disso foram as trilhas “Gestão na Prática”, direcionadas aos gestores e “Informações para o teletrabalho”, para os funcionários, que abrangia muitos conteúdos, desde como se portar, como organizar a rotina de trabalho em casa e assim por diante. Ambas trilhas tiveram muita adesão na IES e contribuíram para o bom desempenho dos colaboradores durante esse período de turbulência. Na visão do entrevistado, durante a pandemia pode-se dizer que a UC alcançou uma posição de maior destaque na IES pois foi nesse período que conseguiu-se iniciar um processo de alcançabilidade que a UC almejava desde o seu surgimento.

Ainda durante a pandemia foi criada uma trilha específica focada em inteligência emocional e ansiedade em momentos difíceis. Ela foi ministrada integralmente pelo renomado Augusto Cury, psiquiatra, professor e escritor de inúmeros livros de psicologia aplicada. Essa trilha foi aberta a todos os colaboradores da IES, independente de qual era sua função. Segundo o entrevistado a trilha foi muito bem recebida e obteve somente avaliações positivas, pois os conteúdos foram de grande valia a todos. Esse conteúdo vai ao encontro do que aponta Lytovchenko (2016) acerca do diferencial das UC em comparação aos tradicionais Centros de Treinamento. As UC além de capacitarem os funcionários para exercerem suas funções, ocupam-se também do desenvolvimento de outros elementos chave, como a inteligência emocional.

Além das trilhas mencionadas, a UC também se encarregou de criar uma série de vídeos explicativos voltados aos funcionários de toda a IES sobre questões práticas relacionadas às mudanças trabalhistas que a pandemia trouxe, por exemplo sobre como o funcionário poderiam consultar o auxílio emergencial, vídeos sobre como baixar a carteira de trabalho digital, vídeos explicando como iria funcionar a redução da carga horária de trabalho e assim por diante. A centralização dessas informações na UC foi importante para dar um suporte a quem necessitava, pois tudo era muito novo e desconhecido para todos.

Como a pandemia ainda não havia se encerrado quando a entrevista foi realizada, em 30 de março de 2021, foi perguntado se a UC tinha planejado ações para continuar contribuindo nesse cenário. O entrevistado menciona que não era esperado que após um ano do início da pandemia ainda se estivesse nessa situação e que foi a partir do início de 2021, que se teve a percepção de que a pandemia vai se prolongar por muito tempo ainda. Dessa forma, “a plataforma continua voltada para o contexto de pandemia [...] para a capacitação do colaborador, para auxiliar esse colaborador”.

Toda a estratégia futura da UC, segundo ele, está direcionada no sentido de proporcionar uma melhor qualidade de vida no trabalho para os colaboradores nesse contexto turbulento, seja com vídeos sobre inteligência emocional, vídeos com exercícios físicos que o colaborador pode fazer em casa antes de iniciar o expediente de trabalho a cada dia da semana, ou capacitações sobre os mais diversos aspectos inerentes ao desempenho de suas funções.

5 CONCLUSÕES

O objetivo da presente pesquisa foi compreender a atuação de uma universidade corporativa de uma Instituição de Ensino Superior - IES privada brasileira, durante o primeiro ano da pandemia. A fim de operacionalizar a realização do objetivo foi conduzida uma entrevista semiestruturada com o responsável pela referida UC no fim do mês de março de 2021, marcando portanto o encerramento do primeiro ano de pandemia.

Após a realização da análise de conteúdo (BARDIN, 1977), destacam-se como principais resultados: a) a UC foi criada pouco tempo antes da pandemia e não há histórico de atuação prévia o suficiente para comparação com o período pandêmico; b) a UC tem oferecido capacitações que abrangem aspectos técnicos e também temas ligados à inteligência emocional com foco na melhora da qualidade de vida de todos os funcionários; e c) a UC teve um papel central para a IES no enfrentamento das adversidades causadas pela pandemia ao longo do período analisado.

Complementarmente, verificou-se que a UC possui apoio da reitoria da IES da qual faz parte e isso é um ponto fundamental para seu bom desempenho no sentido de contribuir para a estratégia organizacional, como aponta a literatura pertinente.

As capacitações oferecidas pela UC podem ser elaboradas internamente ou mediante parcerias externas com docentes da própria IES ou ainda com especialistas externos à IES. O que determina quem irá elaborar o programa é o *locus* do conhecimento necessário, se disponível internamente ou externamente.

A UC ainda é jovem e verifica-se que há espaço para amadurecimento no sentido de assumir uma característica mais proativa na identificação dos conhecimentos que são necessários à IES. Outro ponto a ser desenvolvido é a criação de um portfólio de capacitações que possam estar disponíveis aos colaboradores para que eles possam, na medida de seu interesse e disponibilidade, candidatarem-se voluntariamente aos programas.

Acredita-se que esse passo possa contribuir para a expansão de programas de desenvolvimento, voltados para necessidades futuras, para além de programas de treinamento, que têm um enfoque mais voltado para necessidades presentes. Com isso, a UC conseguiria assumir um papel protagonista nos processos transformacionais que começaram a se desenhar no contexto presente.

De todo modo, conclui-se que a UC teve um papel central para a IES no enfrentamento das adversidades causadas pela pandemia ao longo do período analisado e que isso foi fundamental considerando que o setor de ensino superior privado foi fortemente atingido pela crise causada pela pandemia (INSTITUTO SEMESP, 2020).

Sugere-se que pesquisas futuras considerem universidades corporativas com mais tempo de existência, para possibilitar uma comparação entre suas atuações nos períodos anterior, durante e após a pandemia.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BRASIL registra 2.349 mortes em 24 horas, novo recorde desde início da pandemia; média móvel também aumenta. **G1 Bem Estar - Coronavírus**, 10 mar. 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/bemestar/coronavirus/noticia/2021/03/10/brasil-registra-2349-mortes-em-24-horas-novo-recorde-desde-inicio-da-pandemia-media-movel-tambem-aumenta.ghtml>. Acesso em: 11 mar. 2021.

BRITO, L. M. P.; CASTRO, A. B. C de. Universidades Corporativas: quando o saber construído pela humanidade é substituído pelo conhecimento empresarial. **Innovar**, v.29, n.72, p. 147-162, 2019. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v29n72/0121-5051-inno-29-72-147.pdf> . Acesso em: 10 mar. 2021.

CHEN, Y.; XU, Y.; ZHAI, Q. The knowledge management functions of corporate university and their evolution: case studies of two Chinese corporate universities. **Journal of Knowledge Management**, v. 23, n. 10, p. 2086-2112, 2019. Disponível em: <https://eclass.duth.gr/modules/document/file.php/109/Υποδείγματα%20ερευνών/Case%20studies/The%20knowledge%20management%20functions%20of%20corporate%20university%20and%20their%20evolution%20-%20case%20studies%20of%20two%20Chinese%20corporate%20universities.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2021.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

FLACH, N.; RUSSI, A. PIB: Economia brasileira encolhe 4,1% em 2020, maior queda desde 1990. **CNN Brasil Business**, São Paulo, 03 mar. 2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/2021/03/03/pib-brasileiro-recua-no-ano-apesar-do-avanco-no-quarto-trimestre>. Acesso em: 11 mar. 2021.

GHOMI, H.; BARZINPOUR, F. Identifying the success factors of knowledge management tools in research projects (Case study: A corporate university). **Management Science**

Letters, v. 8, p. 805-818, 2018. Disponível em:
http://www.m.growingscience.com/msl/Vol8/msl_2018_65.pdf . Acesso em: 15 jun. 2020.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

INSTITUTO SEMESP. **Confira a Repercussão da 4ª Pesquisa de Inadimplência Lançada pelo Semesp**. 20 out. 2020. Disponível em: <https://www.semesp.org.br/noticias/confira-repercussao-na-midia-da-4a-pesquisa-de-inadimplencia-lancada-pelo-semesp/> . Acesso em: 15 mar. 2021.

KOLO, P.; STRACK, R.; CAVAT, P.; TORRES, R.; BHALLA, V. **Corporate Universities: an engine for human capital**. BCG: The Boston Consulting Group, 2013. Disponível em: https://image-src.bcg.com/Images/Corporate_Universities_Jul_2013_tcm9-95435.pdf . Acesso em 10 ago. 2020.

LYTOVCHENKO, I. Corporate University as a form of employee training and development in American Companies. **Advanced Education**, n. 5, p. 35-41, 2016. Disponível em: <http://ae.fl.kpi.ua/article/view/62280> . Acesso em 22 jun. 2020.

NASCIMENTO, L. S.; JÚNIOR, J. H. S. Relacionando capital intelectual, gestão do conhecimento e sustentabilidade: um modelo conceitual. **Navus Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 9, n. 2, p. 92-104, 2019. Disponível em: <http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/867>. Acesso em 15 mar. 2021.

NICHOLLS, J. Inside Crotonville: GE's corporate vault unlocked. Disponível em: <https://www.ge.com/news/reports/inside-crotonville-ge-corporate-vault-unlocked> . Acesso em: 15 jan. 2021.

RHÉAUME, L.; GARDONI, M. The challenges facing corporate universities in dealing with open innovation. **Journal of Workplace Learning**, v.27, n. 4, 2015. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JWL-03-2014-0023/full/pdf?title=the-challenges-facing-corporate-universities-in-dealing-with-open-innovation> . Acesso em: 15 jun. 2020.

RYAN, L.; PRINCE, C.; TURNER, P. The changing and developing role of the corporate university post-millennium. **Industry and Higher Education**, v.29, n.3, p. 167-174, 2015. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.5367/ihe.2015.0256> . Acesso em 15 jun. 2020.

SCARSO, E. Corporate universities as knowledge management tools. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v.47, n.4, p. 538-554, 2017. Disponível em: https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1StdQEFiSu_UpavXy5MMFZTrSeR1baADW . Acesso em: 15 jun. 2020.

SILVA, T. C. **Framework ponte tap: gestão da curva de aprendizagem para efetivação da transferência de aprendizagem para a prática do trabalho**. 391f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2019. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2019/12/Talita-Caetano-Silva.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2020.

THOMAS Edison e a GE. Disponível em: https://www.ge.com/br/nossa-empresa/historia/thomas_edison_and_ge . Acesso em 15 jan. 2021.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais:** a pesquisa qualitativa em Educação. São Paulo: Atlas, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.