



University of
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Unversitário Santo Agostinho

revistafsa

www4.fsnet.com.br/revista

Rev. FSA, Teresina, v. 22, n. 2, art. 1, p. 3-24, fev. 2025

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2025.21.2.1>

DOAJ DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

WZB
Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung



Formação de Lideranças com Base em Universidades Corporativas: Um modelo de melhores práticas

Leadership Training Based on Corporate Universities: A best practice model

Glauco Costa de Moraes

Especialista em Gestão de Pessoas pela Universidade de São Paulo

E-mail: glauco.moraes@uol.com.br

Bruno Gomes Pereira

Doutor em Letras pela Universidade Federal do Tocantins

Docente da Universidade Ibirapuera (PPGE-UNIB)

E-mail: bruno.pereira@ibirapuera.edu.br

Rita de Cássia Gallego

Doutora em Educação pelo Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Educação da USP

Professora da Faculdade de Educação da USP

E-mail: ritagallego@usp.br

Endereço: Glauco Costa de Moraes

Universidade de São Paulo, Faculdade de Educação.
Av. da Universidade, 308, Butantã, 05508040 - São Paulo, SP - Brasil.

Endereço: Bruno Gomes Pereira

Centro Universitário Anhanguera Pitágoras Ampli, Av. Dr. Alberto Benedetti, 446, Vila Assunção, 09020270 - Santo André, SP - Brasil.

Endereço: Rita de Cássia Gallego

Universidade de São Paulo, Faculdade de Educação.
Av. da Universidade, 308, Butantã, 05508040 - São Paulo, SP - Brasil

Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues

Artigo recebido em 16/12/2024. Última versão recebida em 07/01/2025. Aprovado em 08/01/2024.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review (avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação

RESUMO

O presente trabalho aborda os processos de formação de lideranças no âmbito das universidades corporativas (UCs) criadas por grandes organizações públicas e privadas que atuam no Brasil. O objetivo é analisar as práticas levadas a efeito por 12 UCs reconhecidas como de sucesso, a maioria das quais premiada internacionalmente, com vistas à preparação de líderes para atuarem nos contextos internos e externos específicos de cada uma das organizações que as abrigam, a partir do modelo de funcionamento proposto no tema. As competências correlacionadas com a atividade de liderar são consideradas vitais para a manutenção e o crescimento de qualquer organização com resultados a alcançar. Durante este trabalho foram vislumbrados aspectos diversos do funcionamento de UCs renomadas, selecionadas a partir do seguinte binômio: citação da qualidade da UC em trabalhos acadêmicos, somado à disponibilidade de dados sobre o tema da pesquisa. Para tal, foram efetivadas pesquisas bibliográfica e documental, além de realizados mapeamentos sistemáticos, no intuito de obter referenciais de qualidade, visto lastreados na prática, que pudessem servir de base de conhecimento para a aplicação corrente nas dinâmicas de ensino de competências de liderança organizacional. Após as análises pertinentes, um rol de resultados positivos foi alcançado, a partir do que foram explicitados parâmetros de foco e ferramental aplicável, os quais formatam um protótipo para o preparo otimizado de lideranças no bojo das universidades corporativas.

Palavras-chave: Educação Corporativa. Ferramentas de Ensino. Práticas de Ensino.

ABSTRACT

This work addresses leadership training processes within Corporate Universities (CUs) created by large public and private organizations operating in Brazil. The objective is to analyse the practices carried out by 12 CUs recognized as successful, most of which are internationally awarded, with a view to preparing leaders to work in the specific internal and external contexts of each of the organizations that house them, based on the operating model proposed in the topic. The skills correlated with the activity of leading are considered vital for the maintenance and growth of any organization with results to achieve. During this work, different aspects of the functioning of renowned CUs were glimpsed, selected from the following binomial: citation of the quality of the CUs in academic works, added to the availability of data on the research topic. To this end, bibliographical and documentary research was carried out, in addition to systematic mapping, with the aim of obtaining quality references, based on practice, which could serve as a knowledge base for current application in the dynamics of teaching organizational leadership skills. After the relevant analyses, a list of positive results was achieved, from which focus parameters and applicable tools were explained, which format a prototype for the optimized preparation of leaders within corporate universities.

Keywords: Corporate Education. Teaching Tools. Teaching Practices.

1 INTRODUÇÃO

As universidades corporativas (UCs) ou escolas corporativas, como também são chamadas, vêm incorporando crescente importância no contexto educacional brasileiro desde o início da década de 1990, quando as primeiras experiências baseadas em modelos norte-americanos foram implantadas no Brasil por empresas privadas, inicialmente.

Estruturadas para dar efetividade à educação corporativa, a qual, segundo FIA (2020), visa à preparação de pessoas para o exercício funcional em empresas ou organizações que tenham resultados a alcançar, as UCs pautam-se pela qualificação contínua, otimizada e customizada, lastreada na gestão de competências e focada na cultura e na estratégia organizacional de cada empresa ou órgão específico. No universo contemporâneo, tais estruturas, segundo Abel (2021) e Silva (2018), passaram a ser a regra quando se trata da formação para o trabalho, sobretudo em grandes organizações, diante do mundo globalizado em constante mutação e com crescente demanda competitiva. Meister (1999), no mesmo diapasão, destaca que as UCs passaram a ser a base para a estratégica tarefa de preparar funcionários (com destaque para as lideranças internas) com o objetivo de melhor desenvolver as estratégias de cada organização.

A tendência crescente de ampliação do número de universidades corporativas, como assinala Souza (2018), somada à percepção de relativa dificuldade no que se trata do estabelecimento de padrões básicos, já testados, de vetores ou linhas de ação específicos para a formação de lideranças dentro de UCs, foram os principais elementos motivadores para esta pesquisa.

No bojo da questão, surgiram no âmbito das UCs os cursos de formação específica de líderes, assim como os programas de desenvolvimento de lideranças organizacionais atrelados a trilhas também específicas de aprendizagem, principalmente em grandes organizações. Tais estruturas têm como objetivo resolver pendências em torno da referida questão. A FIA (2020) enfatiza que as universidades corporativas são unidades educacionais perfeitamente adequadas para capacitar lideranças atreladas aos valores e à cultura de cada organização singular. Essa demanda não é viável pelo sistema educacional formal existente, na visão de Castro e Eboli (2013), sobretudo, por limitações de abrangência e especificidade.

Este trabalho de pesquisa, pontualmente, teve como foco a obtenção de dados sobre o *modus operandi* de um seleto grupo de universidades corporativas ativas no Brasil - muitas das quais premiadas - a respeito das melhores práticas para a formação de lideranças para as organizações. Os modelos utilizados apresentam características de customização e

flexibilidade, permitindo maior liberdade adaptativa em prol do alcance de resultados vislumbrados, segundo Conte (2020) e FIA (2020). A pesquisa relacionou-se com os campos da Gestão Estratégica de Pessoas, do Treinamento & Desenvolvimento (T&D), naturalmente, e ainda da Gestão do Conhecimento e da Aprendizagem Organizacional, que representam aspectos basilares de uma universidade corporativa moderna, como assinalam diversos autores constantes da bibliografia utilizada, com destaque para Teotonio (2014) e Favero (2020).

De uma modelagem inicialmente correlacionada apenas com os tradicionais programas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) levados a efeito pelos departamentos de pessoal ou recursos humanos - hoje pessoas - das organizações, as UCs, segundo Sousa (2017), passaram a evoluir constantemente, sobretudo em termos pedagógicos, na medida do ganho de vivência organizacional com o tema e sua amplitude e, principalmente, com relação às possibilidades apresentadas, fator decorrente, sobretudo, da experiência acumulada por cada UC e da obtenção crescente de referenciais mais atualizados.

No âmbito das UCs, formataram-se com destaque as chamadas escolas ou academias de liderança, principalmente em grandes empresas de sucesso no Brasil, a exemplo da Ambev, do McDonald's, do Bradesco, da Leroy Merlin, da Petrobras, do Banco Santander e de muitas outras. Tais estruturas, segundo Alves (2018), Guimarães (2015) e Moscardini (2015), são especificamente voltadas à formação de líderes para cada tipo de organização, ou seja, chefes qualificados que possam liderar equipes de forma otimizada, em uma perspectiva de modernidade sempre cambiante.

A pesquisa foi voltada à obtenção de um referencial qualificado, pois baseado na prática, de possibilidades de implementação ou aperfeiçoamento da formação de lideranças no contexto das UCs. Seus desdobramentos permitiram, ainda, a identificação de técnicas e ferramentas pedagógicas para a formação de lideranças que podem e são aplicadas, também na prática, visando ao alcance de crescentes e contínuos resultados por parte de qualquer UC com pretensões de ser eficaz, eficiente e efetiva. Em síntese, o objetivo geral desta pesquisa foi dar resposta à seguinte questão-problema: *Quais as melhores práticas para a formação de lideranças com base no modelo de universidades corporativas?*

2 REFERENCIAL TEÓRICO

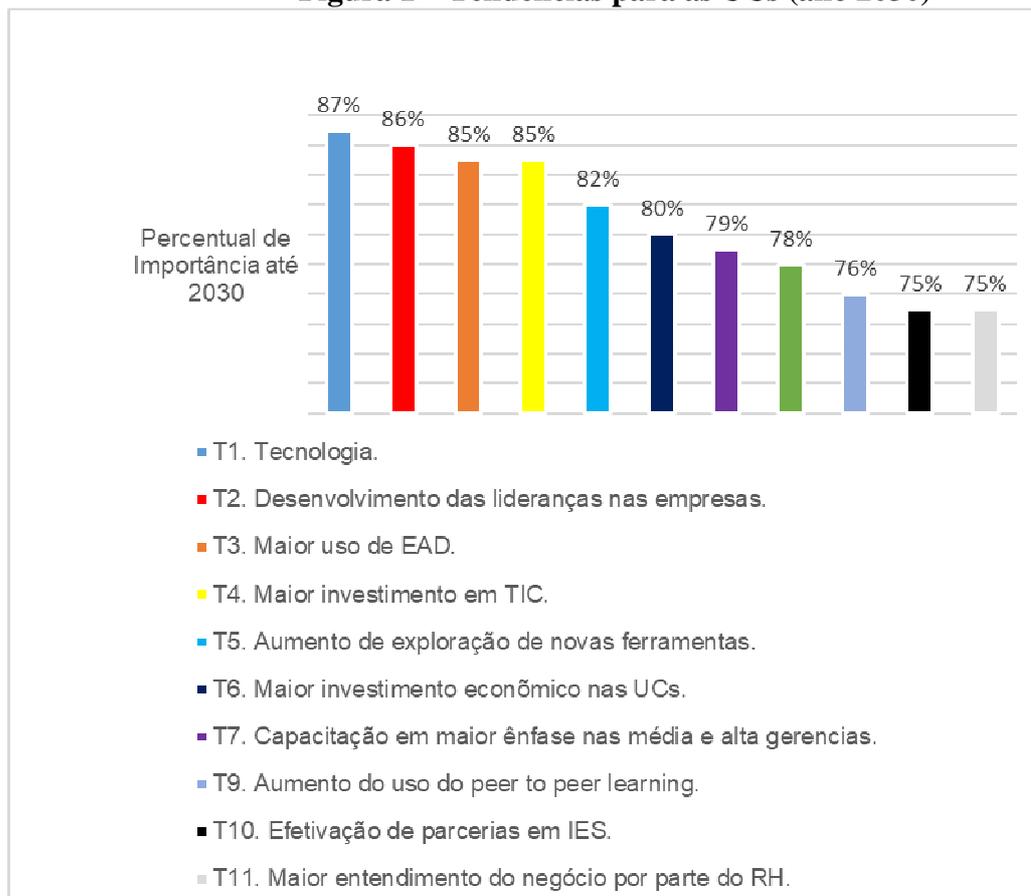
Os pesquisadores estudados assinalam a essencialidade das lideranças quando estão em jogo a competitividade, o progresso e a sobrevivência de todas as organizações. Nesse

aspecto, sublinhem-se as afirmações de Eboli (2004), Meister (1999), Crainer (1999), Vieira (2014) e Daitx (2018) sobre tal assertiva e sobre as principais características dos bons gestores. A partir de tal percepção, constata-se a imperiosa necessidade de formação/aperfeiçoamento contínuo de colaboradores internos para a ocupação de funções de líder.

Destaca-se que neste trabalho o termo liderança engloba as funções de comando, gestão, chefia, coordenação, gerência e direção, já que cada autor pesquisado aborda a atividade de liderar pessoas de uma forma relativamente distinta, apesar de que os termos utilizados representam, na prática, sinônimos, com variações apenas de amplitude de responsabilidade.

Das 12 UCs da amostra, apenas uma não abriga escola, academia ou programa estruturado de desenvolvimento de lideranças. No caso em tela, a formação e o aperfeiçoamento das lideranças são feitos pela ampla rede de educação executiva e acadêmica existente.

O trabalho de cenários apresentado por Spada e Forte (2018), baseado em método específico voltado à percepção de tendências futuras para o ano de 2030, reforça a importância da formação de lideranças, objeto deste trabalho, para os próximos anos, o que confere maior utilidade e interesse no que se refere ao conteúdo apresentado.

Figura 1 – Tendências para as UCs (ano 2030)

Fonte: Spada e Forte (2018)

As UCs representam o compromisso de uma organização para com a formação de seu próprio pessoal. Representam um amplo investimento em prol da ampliação do capital intelectual interno. Nesse sentido, registre-se que, em termos históricos, como atesta Branco (2020), a primeira organização a abrir uma universidade interna foi a General Motors, em 1927. Já como universidade no modelo corporativo como é conhecido hoje, a primeira organização a ter uma foi a General Electric, em 1955, com o Crotonville Campus. A partir do sucesso de tal iniciativa, muitas outras organizações, em especial na área privada, criaram suas UCs. Um “boom” ocorreu nas décadas de 1980 e, principalmente, na década de 1990, sobretudo nos EUA. Já no Brasil, a primeira UC foi inaugurada pelo grupo francês Accor, em Campinas/SP, especificamente no ano de 1992. Desde então, muitas outras UCs foram estruturadas, sendo que diversas já são exemplos, inclusive, dentro de parâmetros internacionais.

Vale destacar que as principais características das UCs, segundo Castro e Eboli (2013), envolvem o foco no capital interno da organização, o emprego de diferentes formas de aprendizado, o desenvolvimento de competências relacionadas com as metas organizacionais,

a planificação do ensino em alinhamento com a estratégia organizacional e a formação de lideranças a partir de trilhas coadunadas com cultura e valores organizacionais.

3 METODOLOGIA

Para a consecução do estudo, foi feita ampla pesquisa bibliográfica, acrescida de uma pontual pesquisa documental, sobre a formação de lideranças no modelo de UCs, objetivando obter bases para o entendimento pleno do assunto e suas consequências. Foram estudados capítulos de livros, artigos publicados em periódicos e revistas especializadas, sítios oficiais de empresas e, sobretudo, trabalhos acadêmicos, divulgados de forma impressa ou em modo online, relacionados com o tema, o que também contribuiu para propiciar uma maior qualidade conclusiva quando do desdobramento textual dos resultados da pesquisa. A apresentação dos dados obtidos foi feita de forma estruturada, sistemática e mapeada, com o apoio de gráficos, percentuais e tabelas focados em dar clareza ao que foi obtido, analisado e concluído.

Atreladas aos vetores estratégicos exclusivos e definidos para cada organização, as UCs vêm sendo estruturadas para suprir de forma precisa, rápida e efetiva as necessidades organizacionais específicas de cada segmento, empresa, negócio e, certamente, órgão do serviço público. Afinal, todos os organismos funcionais têm objetivos a serem alcançados, seja por interesses econômicos, seja por interesses políticos no caso público, ou pessoais, em termos mais gerais. Como assinala Allen (2002), as universidades corporativas visam ajudar as organizações a cumprirem suas respectivas missões da melhor forma. O estudo das UCs, portanto, apresenta-se como importante dentro do universo da gestão de pessoas, pois, de fato, tais estruturas levam organizações à frente. Nesse contexto, apresenta-se como foco de interesse de grande parte das UCs a formação de lideranças aptas a lidar com a complexidade contemporânea, como destacado por Melo e Cavalcanti (2016) e Abel (2021), mais recentemente. Esse fator representa um dos principais aspectos para o sucesso de qualquer organização, tanto da área privada como da pública, sendo considerado um aspecto crítico ou essencial a exigir atenção reforçada, segundo Nascimento (2014) e Castrillon (2019). Os patamares atuais de vendas de livros sobre chefia, liderança, administração, experiências gerenciais de sucesso, biografias de executivos renomados e assuntos afins (ver listas anuais da Revista Veja), muitos dos quais considerados “bestsellers” de alcance mundial, denotam a importância que se dá ao tema. Tal condição gera, naturalmente, a demanda pela atuação educacional no modelo corporativo, ou seja, aquele utilizado pelas UCs, objetivando sanar, de

forma mais precisa, ocasionais hiatos de conhecimento e experiência existentes nas organizações, em termos de atuação executiva/diretiva/gerencial. Falconi (2009) reforça a questão asseverando que a liderança representa o aspecto mais importante de qualquer organização contemporânea.

As dificuldades relativas à realização de uma pesquisa direta junto às UCs desejadas, sobretudo em termos de acessibilidade, estão na raiz da opção pela realização desta pesquisa no modelo bibliográfico, caracterizado pela utilização primordial de fontes tais como livros, teses, dissertações e artigos científicos diversos, já trabalhados analiticamente. Foi priorizada a utilização de bases de coleta onde se concentram trabalhos acadêmicos multifacetados. O foco imperativo foi a absorção de conhecimento voltado à aplicabilidade, ou seja, o uso efetivo ou provável do que foi aprendido, conforme visão de Castro e Eboli (2013). Esta pesquisa abrangeu aspectos quantitativos relativos ao funcionamento de mais de uma dezena de UCs cujas práticas e estruturas foram tornadas públicas no que tange aos direcionamentos e às metodologias para a preparação de lideranças organizacionais internas.

A amplitude da amostra foi adequada ao entendimento da problemática de pesquisa, assim como para a percepção do alcance das possibilidades vislumbradas. A amostragem planejada foi por conveniência não probabilística e abrangeu UCs elencadas como principais e de sucesso, no Brasil, assinaladas por diversos autores, com confirmação de qualidade advinda de vários outros trabalhos acadêmicos e documentais constantes nas referências bibliográficas, os quais citam em seus conteúdos a excelência das UCs selecionadas. Destaca-se que oito UCs integrantes da amostra são premiadas em abrangência internacional, pela Coastal Carolina University [CCU], do Instituto Global Council of Corporate Universities [IGCCU], considerada a principal referência aceita no que tange à aferição da qualidade das UCs (premiação criada em 2005), e pela Corporate University Best in Class [Cubic], integrante do International Quality Productivity Center [IQPC], cuja premiação foi criada em 2007.

A amplitude percentual de UCs que foram premiadas dentro da amostra estudada foi a seguinte: entre as 12 UCs pesquisadas, oito (67%) receberam prêmios internacionais pela qualidade de atuação, o que reforça a importância dos dados estruturados e apresentados ao longo da pesquisa.

Todas as UCs pesquisadas e componentes da amostragem funcionam no Brasil e integram grandes organizações brasileiras, englobando áreas diversas, sendo oito (67%) de empresas privadas e quatro (33%) do universo das organizações estatais/governamentais. Ao

longo do trabalho, as UCs estudadas foram nomeadas por códigos, visto que o conhecimento a respeito do rol das práticas de ensino corporativo de cada organização, especificamente no meio privado, representa ativo significativo, e a ser protegido, no âmbito do competitivo e complexo contexto contemporâneo.

Tendo a amostragem abarcado as áreas privada e pública, assinala-se que os resultados obtidos ampliaram o valor das assertivas obtidas com a pesquisa, pois os objetivos e os parâmetros para o funcionamento de UCs podem, então, ser correlacionados com as necessidades dos mais diversos segmentos de atividade.

A amplitude da amostra trabalhada também contribuiu para diminuir a margem de erro em termos de resultados alcançados. A qualidade da amostra serviu para justificar o nível de confiança a respeito dos resultados obtidos, gerando a possibilidade de afirmação de que os dados obtidos representam, em conjunto, efetivamente o todo. A seleção das UCs da amostra foi estabelecida com base em referências integrantes da bibliografia, com destaque para aquelas constantes dos seguintes trabalhos: Branco (2020), Eboli (2004), Eboli (2009) e Silva (2018).

Os dados selecionados decorreram de uma ampla, porém não exaustiva, pesquisa em livros e publicações divulgadas em diversos portais (ver figuras 5 e 6), assim como em sites abertos das organizações da amostra, divulgados de forma impressa ou em modo online. A abrangência englobou primordialmente pesquisas divulgadas entre 2012 e 2022, consideradas mais atualizadas. Os focos pesquisados foram o funcionamento geral de UCs reconhecidamente qualificadas, atuantes no Brasil, e a forma como são estruturados seus processos de formação e aperfeiçoamento de lideranças internas. Publicações com aderência ao tema foram em número significativo, mas a dispersão de dados gerou a necessidade de pesquisa bibliográfica em larga escala quando em comparação com as dimensões deste trabalho. Os livros consultados sobre o tema, no total de 12, estão assinalados na bibliografia.

As pesquisas na internet foram efetivadas com base nos seguintes jogos de palavras, seguidos dos buscadores focados:

A. “Universidade” + “Corporativa” + “Liderança”

Figura 2 – Quadro quantitativo de trabalhos pesquisados, aderentes ao tema e efetivamente utilizados

Conjunto de Palavras	“Universidade”	“Corporativa”	“Liderança”
Trabalhos	Pesquisados	Aderentes	Utilizados
Google Acadêmico	200	38	12
Portal Scielo	50	11	5
Plataforma Lunes	10	4	1
Portal Capes	70	12	1
Repositórios de universidades	10	1	1
Google Geral	Não computado	32	18
Total	340	98	38

Fonte: Resultados originais da pesquisa

B - “Escola” + “Corporativa” + “Liderança”

Figura 3 – Quadro quantitativo de trabalhos pesquisados, aderentes ao tema e efetivamente utilizados

Conjunto de palavras	“Escola”	“Corporativa”	“Liderança”
Trabalhos	Pesquisados	Aderentes	Utilizados
Google Acadêmico	200	24	06
Portal Scielo	40	14	1
Portal Capes	19	1	-
Google Geral	Não computado	21	12
Total	259	60	19

Fonte: Resultados originais da pesquisa, divididos por plataformas e portais

C - “Escola” + “Universidade” + “Corporativa” + “Liderança” + o nome da organização da amostra diretamente no Google.

Neste caso, foram 45 trabalhos pesquisados, sendo 13 aderentes e 10 utilizados. Desta forma mais direta, a pesquisa se mostrou mais efetiva e direcionada a seus objetivos. Essas pesquisas no buscador Google (Geral) foram feitas objetivando preencher hiatos de conhecimento considerados vitais para o alcance dos resultados esperados. O foco foi a busca

por dados diretamente relacionados com as várias UCs destacadas a partir da exploração da bibliografia.

A pesquisa foi focada no quantitativo de organizações com UCs cujos dados apresentaram completude favorável ao alcance do objetivo vislumbrado. Destaca-se que ao longo da pesquisa, como já dito, ficou caracterizada uma ampla dispersão de dados, o que propiciou, de forma favorável, amplo entendimento sobre o tema deste TCC e seus inúmeros aspectos correlatos, possibilitando melhor qualidade de análise. Foram estudados trabalhos referentes ao funcionamento das UCs como um todo e, principalmente, às UCs pontuais, publicados e integrantes das referências bibliográficas, mas com foco qualificado e de monta na formação de lideranças internas. Os dados obtidos foram objeto de mapeamento sistemático e tabulações diversas. Na sequência, foram efetivadas análises descritiva e diagnóstica, pautadas em dados estatísticos de incidência, objetivando a apresentação de conclusões pertinentes que fundamentam a resposta à questão-problema. Os resultados obtidos possibilitam sua aplicação prática por parte de leitores interessados na temática da pesquisa.

A amostra trabalhada engloba 12 UCs que atuam no Brasil e que já foram objeto de trabalhos acadêmicos específicos, com base no que foi possível a tabulação dos dados desta pesquisa. Tal amostra foi discriminada da forma abaixo. Ver a figura 6.

Figura 4 – Quadro de UCs sobre as quais há dados aderentes e completos para os objetivos desta pesquisa

Amostra X Código	Área	Premiadas pelo CCU ou pelo CUBIC	Cidade
Org 1	Privada	Sim	São Paulo/SP
Org 2	Estatal	Sim	São Paulo/SP
Org 3	Estatal	Sim	Rio de Janeiro/RJ
Org 4	Privada	Sim	São Paulo/SP
Org 5	Privada	Não	São Paulo/SP
Org 6	Estatal	Sim	Brasília/DF
Org 7	Estatal	Não	Brasília/DF
Org 8	Privada	Sim	São Paulo/SP

Org 9	Privada	Não	Rio de Janeiro/RJ
Org 10	Privada	Sim	São Paulo/SP
Org 11	Privada	Não	Vitória/ES
Org 12	Privada	Sim	São Paulo/SP

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Em termos de localização, destaca-se que todas as universidades corporativas privadas da amostra estão localizadas na região Sudeste, mais especificamente nos seguintes estados: sete em São Paulo, duas no Rio de Janeiro e uma no Espírito Santo. As estatais, por outro lado, localizam-se no Distrito Federal.

Registre-se, também, que a plenitude das UCs componentes da amostragem integram organizações bastante conhecidas no Brasil, sendo que muitas também no exterior. Como já foi abordado, 67% delas já foram reconhecidas com prêmios internacionais.

A figura 6 mostra as organizações sobre as quais há pesquisas relativamente detalhadas a respeito de suas UCs. Foram 12 UCs que apresentam dados considerados completos dentro da perspectiva de alcance dos resultados desta pesquisa. Outras 15 UCs foram pesquisadas, mas apresentaram dados bastante dispersos, pontuais em geral, sobre o que demandava a pesquisa, o que impediu a sua inclusão na amostragem final. Sublinhe-se que as conclusões foram desdobradas dos dados completos das referidas 12 UCs.

Ainda sobre a amostra, vale acrescentar a experiência e a atualidade das UCs pesquisadas. Foram três (25%) UCs criadas antes do ano 2000, seis (50%) entre 2000 e 2010, e três (25%) de 2011 até os dias de hoje. É oportuno lembrar que a primeira UC no Brasil foi criada apenas em 1992, como já abordado. Tal ano é relativamente recente em termos de estrutura educacional. O nível de experiência da amostra, portanto, está adequado a essa perspectiva temporal, a qual se caracteriza pelo curto prazo relativo, quando em comparação com a milenar história dos processos educacionais como um todo. A mais antiga UC da amostra foi criada em 1995, sendo, portanto, bastante antiga quando se trata de Brasil. Em termos gerais, as UCs da amostra foram criadas em sua maioria na primeira década do século XXI, o que permitiu a tais unidades uma atuação com base em modelos por demais testados em países mais adiantados em relação ao tema. Destaca-se que o processo de criação de novas UCs em organizações brasileiras continua ativo, não se caracterizando como um modismo passageiro. Vale lembrar que 25% da amostra refere-se a UCs de qualidade criadas nos últimos 12 anos, sendo a mais recente criada em 2020, o que reforça tal assertiva.

Acrescenta-se que os dados obtidos das outras 15 UCs citadas serviram para reforçar conclusões e ampliar o conhecimento a respeito do rico tema em tela. Nesse caso, foram outras 12 UCs da área privada e três da área pública. Dessas 15, duas também receberam prêmios internacionais (CGU e CUBIC), o que também atesta o reforço.

É oportuno assinalar, por fim, que as 12 UCs da amostra e as outras 15 estudadas estão localizadas na região Sudeste e no DF (no caso das públicas), o que robustece a percepção de que o fenômeno de criação e desenvolvimento de universidades corporativas de sucesso no Brasil está centralizado, basicamente, nas porções economicamente mais prósperas do país, onde modelos validados no exterior, como é o caso das UCs, são, em princípio, absorvidos mais rapidamente.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Durante a pesquisa ficou definido que a formação de lideranças em UCs tem início, na visão de Asnis (2012), com a realização de um diagnóstico a respeito das necessidades da organização, em termos de competências essenciais ou críticas. Nascimento (2014) registra que o diagnóstico deve ser feito por um comitê de gestão da UC, ou “Solution Center”, onde são estudados os principais problemas organizacionais no que tange à capacidade interna de liderança, os hiatos percebidos e as demandas em termos de alinhamento com a cultura de cada organização. Os resultados obtidos servem de base para que a alta gestão estabeleça quais competências deverão ser objeto da atuação da UC, quando no trato da formação de lideranças internas. Tal diagnóstico surge como vital para o adequado funcionamento de uma UC, uma vez que, do contrário, haverá tendência à perda de foco, com o consequente desvirtuamento de formação, assim como a perda de eficácia e efetividade na formação corporativa.

Meister (1999) recomenda que, a partir da definição das competências consideradas essenciais, seja escolhido um “sponsor” (patrono ou patrocinador) qualificado e lastreado pela alta direção da organização, que será responsável pela valorização do processo interno de formação de lideranças, com base na fiscalização, no apoio corrente, no reajuste de aspectos ocasionalmente desvirtuados e na presença constante ao longo de todo o processo. Segundo o mesmo autor, treinar, atualizar ou readaptar lideranças já estabelecidas representa tarefa bastante complexa. No caso da formação de novas lideranças, o problema também é crítico, uma vez que os selecionados para participação nos diversos tipos de capacitação de lideranças representam, em geral, um rol de funcionários destacados, com amplo potencial percebido e

com elevadas expectativas em torno das oportunidades surgidas para o crescimento funcional. Um “sponsor” qualificado, então, se torna essencial no processo.

Na sequência, seria realizado o planejamento das atividades necessárias para o alcance dos resultados desejados, sempre com base nas possibilidades existentes na UC ou disponibilizadas para tal, em termos de ferramental pedagógico empresarial.

Assinala-se que foram pesquisados e tabulados, no total, dados de 12 UCs já bastante experientes com o tema deste trabalho e que contribuíram com a divulgação, mesmo que não completa, de suas respectivas ações e sobre os conteúdos em foco. Somaram-se à pesquisa diversos trabalhos específicos (livros, principalmente) publicados que tratam das UCs e da formação pontual de lideranças. Com isso, foi possível obter um rol de nove focos referenciais para a construção de conteúdos voltados à formação de lideranças pelas UCs. Os nove focos concernentes à pesquisa também foram apresentados de forma estruturada, levando-se em conta, especificamente, as prioridades divulgadas por cada organização que abriga uma UC, sempre considerando a amostragem trabalhada e a bibliografia que trata da formação de lideranças em UCs, em termos mais gerais. Não foi possível, no entanto, uma padronização mais detalhada dos conteúdos que são ministrados no bojo dos sistemas de preparação de lideranças, visto que a liberdade permitida à cada UC tem gerado programas de preparação bastante díspares entre si, uma vez estarem naturalmente coadunados com as estratégias de cada organização específica. Tal condição não prejudicou a qualidade da pesquisa, muito pelo contrário, uma vez que permitiu que fossem agregados ao texto conhecimentos sobre o tema, divulgados por muitos pesquisadores de renome que refletiram sobre a dinâmica preparação de lideranças nas organizações, desta feita de forma mais genérica, mas sempre com lastro em amplo referencial acadêmico e/ou experiência prática, congruente e atualizada sobre o tema da pesquisa. Ficou caracterizado, então, que a formação de lideranças deve ser pautada, principalmente, em aspectos híbridos adaptados em torno dos seguintes aspectos:

A - Fortalecimento das competências críticas da organização, no que tange às lideranças. Cada organização necessita definir o rol de competências essenciais a serem incorporadas pelos líderes da organização, para que o estabelecimento de diretrizes para as atividades da UC possa ter uma base sólida;

B - Ampliação do conhecimento acerca das principais questões internas da organização. Insere-se no caso o conhecimento sobre o funcionamento de todos os principais setores organizacionais, os principais problemas funcionais, as características do corpo funcional, os planos estratégicos em andamento, a visão e a missão pré-definidas;

C - Ampliação do conhecimento no que tange ao contexto externo da organização. Isso envolve competidores, “stakeholders”, condições de mercado, tendências futuras, principais óbices ao crescimento, histórico operacional, limitações legais, etc.;

D - Fortalecimento das ações em prol do alinhamento estratégico da organização. Sem esse aspecto, tenderia a ocorrer perda de foco e, conseqüentemente, de recursos;

E – Elucidação, fortalecimento ou substituição de aspectos concernentes à cultura organizacional, o que engloba a perspectiva de congruência de percepções e de valorização do que é considerado produtivo, com o afastamento do que é avaliado como deletério;

F - Motivação para a aplicabilidade prática de todo o capital intelectual da organização. Engloba-se no quesito o desenvolvimento do empreendedorismo, a ampliação da disposição para o experimentalismo e a inovação, a priorização de processos de gestão do conhecimento e a valorização constante dos colaboradores da organização;

G - Desenvolvimento da cultura de aprendizado contínuo em proveito funcional e para a vida. Prevalece a perspectiva contemporânea de que será necessário o aprendizado constante por toda a vida, tanto na forma de aperfeiçoamento de competências já adquiridas, como na absorção de novos conhecimentos e habilidades;

H - Capacitação com foco em conhecimentos, habilidades e atitudes, no modelo conhecido como CHA. Não foi identificada como padrão a capacitação com foco nos valores e nas emoções que complementam o modelo mais atual definido como CHAVE. Assinala-se que os valores estão inseridos na cultura organizacional apresentada no item “E”; e

I - Capacitação em técnicas de negociação. No contexto atual, as habilidades sociais, conhecidas por “soft skills”, representam aspecto básico para a gestão contemporânea qualificada de pessoas, nos mais diversos níveis de liderança.

Fonte: Adaptado da pesquisa bibliográfica.

Ainda no bojo da formação de lideranças, a pesquisa demonstrou que os processos de ensino devem ser flexíveis, adaptáveis às condições de funcionamento de cada organização, o que inclui, ocasionalmente, horários diferenciados, customização de conteúdo dentro do que for possível, definição de ferramentas de ensino consideradas motivadoras e de fácil acesso e concessão de autonomia para a escolha de métodos de aprendizado, sobretudo quando as capacitações envolverem integrantes da alta gerência das organizações.

Esse conjunto de práticas foi chamado nesta pesquisa de rol de ferramentas/práticas. Foram tabuladas seis de uso comum em todas as 12 referidas UCs, assim como foram registradas cinco outras ferramentas/práticas, chamadas pelo autor de “recomendadas”, uma vez que estão também presentes em ao menos 08 das UCs focadas. Os dados em conjunto

representam práticas testadas e destacadas, que servem de base referencial para quaisquer setores de gestão de pessoas focados no alcance de resultados crescentemente positivos em termos de preparação de lideranças internas, no âmbito dos diversos modelos empregados por UCs de sucesso. Enfatiza-se, mais uma vez, que a amplitude e a qualidade da amostragem utilizada incorporaram importância significativa às conclusões obtidas. Visando propiciar maior abrangência em termos de perspectiva de formação qualificada, criativa e multifacetada, assim como de percepção das inúmeras possibilidades à disposição das áreas de gestão de pessoas das organizações em geral, são inventariadas, também, sete ferramentas/práticas utilizadas por ao menos três UCs da amostra e outras 28 assinaladas como em uso por ao menos uma das UCs pesquisadas, as quais, como já tido, são citadas pela qualidade no contexto das UCs como um todo. As últimas 28 ferramentas/práticas foram agregadas ao trabalho visando a ampliação da completude do tema deste trabalho.

Vale lembrar que este trabalho foi fortalecido pelas conclusões do trabalho prospectivo elaborado por Spada e Forte (2018) a respeito dos cenários previstos para a atuação das UCs em 2030, no qual a importância da formação de lideranças é asseverada, no bojo da evolução das UCs. No mesmo trabalho, é enfatizada a importância crescente do trabalho das UCs.

A pesquisa permitiu, sobremaneira, a ampliação do entendimento a respeito da importância do moderno tema das UCs e a busca pela agregação de valor crescente ao universo das organizações. Como já abordado, foi dada ênfase à vital formação de lideranças adaptadas à contextos organizacionais competitivos ou exclusivos, nas áreas privada e pública, como assinalado por Manganelli e colaboradores (2021). Assim, pode-se concluir que o conjunto de focos e de ferramentas/práticas apresentado nesta pesquisa forma uma base de conhecimentos para aplicação generalizada, de forma qualitativa.

Pontua-se que o trabalho propiciou a geração de quadro referencial de lastro para a estruturação ou melhoria dos processos voltados à capacitação otimizada de lideranças presentes e futuras, sempre no intuito de melhor atingir objetivos estratégicos previamente especificados. Esse aspecto representa, na prática, o principal vetor de interesse das UCs, segundo visão predominante entre os autores pesquisados. Acrescenta-se que os resultados da pesquisa também servem de base motivadora para o ocasional início de estruturação de uma UC, mesmo que de pequena monta, voltada à formação específica, ao menos, de lideranças atreladas a estratégias e culturas organizacionais também específicas.

Em termos de utilização de ferramentas para a formação de lideranças internas, destaca-se que as UCs costumam explorar as inúmeras possibilidades apresentadas por William Glasser (MEISTER, 1999), em sua pirâmide de aprendizagem. O design instrucional a ser definido pelo intitulado “Solution Center”, como destaca Nascimento (2014), deverá levar em conta, ainda e sobretudo, as possibilidades existentes em termos de finanças, tempo e conhecimento de cada organização.

Assinala-se que o objetivo básico da formação de lideranças é a capacitação em competências consideradas vitais, como apresentado na figura 5.

Figura 5 – Quadro de competências críticas necessárias às lideranças

Competências Gerais	Competências Específicas
Pessoais e Educacionais	- Adotar fundamentos éticos e responsabilidade social. - Aplicar teorias e estratégias de aprendizagem
Interpessoais	- Valorizar o desenvolvimento de pessoas. - Desenvolver relacionamentos e comunicação interpessoal. - Trabalhar em equipe. - Transitar na diversidade.
Organizacionais	- Implementar mudanças. - Promover o desenvolvimento organizacional.
Cognitivas	- Conhecer os fundamentos e teorias de liderança. - Pesquisar e analisar dados. - Gerir informação e gerar conhecimento.
Profissionais	- Solucionar problemas e tomara decisões. - Empreender e administrar. - Planejar e implementar projetos.

Fonte: Adaptado de Bauer (2018).

O rol de ferramentas/práticas a serem empregadas na formação e no aperfeiçoamento de lideranças internas será correlacionado com cada patamar de responsabilidade a ser ocupado, assim como com cada trilha de carreira e competências a ser percorrida, conforme estabelece Charam (2011). Tais trilhas, definidas por comitês internos específicos, incorporam passagens, módulos ou cursos que deverão ser cumpridos antes da assunção de quaisquer cargos de liderança interna. As seis ferramentas elencadas abaixo são utilizadas, com esse intento, por todas as 12 UCs (100%) da amostra. São elas:

A - Uso de plataformas virtuais para a capacitação, a exemplo de Sistemas de Ensino a Distância (EAD), Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVA) e outras;

B - Estruturação de programas de capacitação de lideranças, chamados de escolas de liderança, para o cumprimento das trilhas de capacitação predefinidas para cada nível gerencial a ser ocupado e para cada área específica;

C - Envio de colaboradores internos selecionados para participação em cursos extraorganização, na maioria das vezes em níveis de pós-graduação lato sensu;

D - Disponibilização de videoaulas destinadas à formação/capacitação de lideranças;

E - Fornecimento de certificações individuais aos participantes, sobretudo para fins motivacionais e atestatórios; e

F - Predomínio da carga horária destinada à capacitação de lideranças, quando em comparação com as capacitações disponibilizadas aos níveis mais operacionais.

As cinco ferramentas/práticas elencadas abaixo são utilizadas, com esse intento, por ao menos oito das 12 UCs (67%) da amostra. Não foi possível a constatação bibliográfica do uso de tais ferramentas/práticas por todas as referidas UCs. São elas:

G - Emprego de práticas de “Coaching” na preparação de lideranças;

H - Emprego de processos de “Mentoring” por área específica ou para cada liderança específica. Algumas organizações chamam a atividade de uso de “buddies”, outras de tutores;

I- Uso de práticas ou instrumentos que levem ao desenvolvimento da criatividade e da disposição para a inovação interna;

J- Emprego dos profissionais internos como educadores potenciais da UC, dentro de suas respectivas capacidades; e

K- Desenvolvimento de lideranças a partir da atuação em grupos de trabalho, grupos de projeto ou “task forces”.

As sete ferramentas/práticas elencadas abaixo são utilizadas, com esse intento, por ao menos três das 12 UCs (33%) da amostra. Não foi possível a constatação bibliográfica do uso de tais ferramentas por todas as referidas UCs. São elas:

L - Organização de encontros de “Storyteling”, onde são apresentadas e debatidas trajetórias funcionais de ascensão consideradas adequadas pela alta gerência;

M - Intercâmbio de lideranças com outras sedes, filiais e organizações coligadas, para fins de obtenção de experiência e de referencial qualificado;

N - Organização de videoconferências para conversas informais entre a alta gerência e as lideranças que estão sendo capacitadas, visando a troca qualificada de experiência;

O- Emprego de mediadores já componentes da gerência em aulas destinadas à formação de lideranças internas;

P - Disponibilização de smartphones e tablets para acesso remoto à capacitação pretendida. Representa o chamado “mobile learning”;

Q- Definição de temas a serem ministrados com base na participação ativa dos chamados “curadores de curso”, que são integrantes do corpo gerencial da organização;

R- Utilização de processos de simulação de situações que demandem ações gerenciais em diversos níveis.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Obteve-se, com a presente pesquisa, uma base referencial qualificada, já testada na prática, de processos e métodos correlacionados com a otimização do processo de formação de lideranças no contexto das UCs. Foi, enfim, respondido o questionamento básico desta pesquisa. Há, realmente, práticas comuns às principais UCs que atuam no Brasil, no que tange à preparação de lideranças.

Destaca-se, por fim, que esta pesquisa se mostrou relevante na medida em que agregou valor na busca de entendimento atualizado sobre as UCs a partir do estudo das muitas publicações com aderência ao tema em foco. Apesar das limitações naturais de uma pesquisa bibliográfica, visto que nem todos os aspectos desejados para uma precisa especificação dos trabalhos de cada UC pesquisada são objeto de publicações lastreadas nos parâmetros exigidos pelo universo acadêmico, este trabalho obteve conteúdos significativos em torno do tema e atingiu seu objetivo de delimitar, de forma qualificada - visto ser referenciado por práticas de UCs reconhecidas como de sucesso -, a forma como essas estruturas organizam suas iniciativas de preparação de lideranças organizacionais focadas na busca de sucesso correlacionado com a missão e os objetivos de cada estrutura a ser liderada. Os resultados obtidos certamente contribuem para preencher hiatos de conhecimento a respeito do tema e servem para dar lastro àqueles profissionais encarregados da gestão de pessoas e motivados para a construção ou a melhoria de universidades ou escolas corporativas em suas organizações. De forma não menos importante, enfatiza-se que este trabalho também gerou a oportunidade de percepção do amplo espaço de pesquisa ainda existente sobre o funcionamento das UCs no Brasil e, pontualmente, sobre a formação de lideranças com base nesse modelo.

REFERÊNCIAS

ABEL, A. L. Exploring the corporate university phenomenon: Development and implementation of a comprehensive survey. Wiley Online Library. **Human resource development**, vol.23, issue 1, 2021.

ALLEN, M. **Whats is a corporate university, and why should an organization have one?** The corporate university handbook. New York. American Management Association [AMACOM]. 2002.

ALVES, M. A. S. Universidade corporativa e os desafios da formação de lideranças: um estudo de caso da Unialgar. **VII Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade** [VII Singep]. Universidade Federal de Uberlândia [UFU]. Disponível em: <www.singep.org.br>. 2018.

ASNIS, D. **Educação Corporativa** – Uma experiência Natura. Disponível em: <profdeboramiceli.files.wordpress.com>. 2012.

BAUER, M. S. **Desenvolvimento de lideranças na melhoria da atuação do líder e da equipe**. Universidade do Sul de Santa Catarina [Unisul]. Disponível em: <repositorio.animaeducacao.com.br>. 2018.

BRANCO, A. R. O perfil das universidades corporativas no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie (RAM)**, ed 7 (4). ed.out./dez. 2020.

CASTRILLON, M. A. G. Proposed Model of Corporate University. **Foundation for Business Education Research and Development**. Barranquilla, Colômbia. Disponível em: <https://www.researchgate.net>. 2019.

CASTRO, C. M.; EBOLI, M. Universidade Corporativa: gênese e questões críticas rumo à maturidade. **Revista de Administração de Empresas** nº 53 (4), ago.2013.

CONTE, D. **Educação corporativa e gestão do conhecimento**. Editora Senac São Paulo, SP, Brasil. 2020.

CRAINER, S. **Os revolucionários da administração**: um guia indispensável dos pensadores que criaram e revolucionaram a administração e o mundo dos negócios. Negócio Editora. São Paulo, SP, Brasil.1999

DAITX, P. B. **Universidade acadêmica e universidade corporativa**: convergências a partir da relação entre trabalho e educação. Universidade do Extremo Sul Catarinense. Programa: Educação. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net>. 2018.

EBOLI, M. P. **Educação corporativa no Brasil**: Mitos e Verdades. Editora Gente. São Paulo, SP, Brasil. 2004.

EBOLI, M. P. **Pesquisa nacional** - Práticas e resultados da educação corporativa. Fundação de Instituto de Administração [FEA], Universidade de São Paulo [USP], São Paulo, SP, Brasil. Disponível em: <www.fea.usp.br>. 2009.

FALCONI, V. **O verdadeiro poder: Práticas de gestão que conduzem a resultados revolucionários.** Falconi Editora, Belo Horizonte, MG, Brasil. 2009.

FAVERO, E. M. **Universidades corporativas: uma prática inovadora para o aprendizado dentro da Caixa Econômica Federal e do Banco Bradesco.** Disponível em: <repositorio.upf.br>. 2020.

FIA Business School. **Universidade Corporativa: como funciona, benefícios e exemplos.** São Paulo, SP, Brasil. Disponível em: <https://www.fia.com.br>. 2020.

GUIMARÃES, M. E. P. **Universidade Corporativa Caixa: formando líderes e contribuindo para a transformação cultural.** Instituto Social de Brasília/DF, v.7, n-1, p 34-37, jul./dez.2013. Disponível em: <https://revista.ibct.br>. 2015.

MANGANELLI, F. C. *et al.* A universidade corporativa do Grupo Berlim S.A: uma análise de seus pontos fortes e dos aspectos que deveriam ser aprimorados. **Revista das Faculdades Integradas Vianna Junior**, v.12, nº 2, jul./dez. 2021. Juiz de Fora, MG, Brasil. Disponível em: <https://www.researchgate.net>. 2021.

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

MELO, L. Por dentro da McDonalds University em Alphaville. **Revista Exame.** Coluna Negócios. Disponível em: <https://macdonaldsuniversity.com.br>. 2013.

MELO, W. O. S; CAVALCANTI, E. B. **A importância da liderança na formação de pessoas e equipes no ambiente de produção, visando uma maior produtividade e eficiência em suas atividades.** Disponível em: <https://univisa.edu.br>. 2016.

MOSCARDINI, T. N.; KLEIN, A. Educação corporativa e o desenvolvimento de lideranças em empresas multisite. **Revista de Administração Contemporânea [RAC]**, ed 19, jan-fev. 2015. São Paulo, SP, Brasil. Disponível em: <https://www.scielo.br>. 2015.

NASCIMENTO, P. O. **Educação corporativa: uma análise sobre sua contribuição no desenvolvimento de competências no trabalho em uma empresa de mineração.** Universidade Federal do Espírito Santo [UFES]. Programa: Administração. Disponível em: <https://repositorio.ufes.br>. 2014.

SILVA, R. S. **Conheça o sucesso de empresas que possuem universidade corporativa no Brasil.** Disponível em: <https://eadbox.com>. 2018.

SOUZA, H. P. **A formação de administradores na Unicolorreios: líderes ou gerentes.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul [UFRGS]. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br> e em: <https://univirtual.correios.com.br>. 2018.

SPADA, E.; FORTE, S. **Cenários prospectivos das universidades corporativas no Brasil – 2030.** FIA Business School. Disponível em: <https://www.researchgate.net>. 2018.

TEOTONIO, R.S.F. **A importância da educação corporativa como ferramenta de desenvolvimento organizacional: o caso de sucesso da empresa Natura Cosméticos S.A.**

Universidade Federal do Ceará [UFCE]. Fortaleza, CE, Brasil. Disponível em: <<https://repositorio.ufc.br>>. 2014.

VIEIRA, B. C. **Os desafios da educação corporativa na formação de lideranças.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul [UFRS]. Porto Alegre, RS, Brasil. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br>>. 2014.

Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:

G. C. MORAES, B. G. PEREIRA, R. C. GALLEGO. Formação de Lideranças com Base em Universidades Corporativas: Um modelo de melhores práticas. **Rev. FSA**, Teresina, v. 22, n. 2, art. 1, p. 3-24, fev. 2025.

Contribuição dos Autores	G. C. Moraes	B. G. Pereira	R. C. Gallego
1) concepção e planejamento.	X	X	X
2) análise e interpretação dos dados.	X	X	X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X	X