

ESTRUTURAÇÃO DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA EM REDE UTILIZANDO A METODOLOGIA LEGO® SERIOUS PLAY®

Marta Silva Neves¹
Elenise Angélica Martins da Rocha²

RESUMO

Esse manuscrito trata da elaboração de Projeto Estratégico Pedagógico e do uso de LEGO® Serious Play® como método de diagnóstico, envolvendo colaboradores do Banrisul na análise do modelo de Educação Corporativa e revisão de práticas e políticas pedagógicas da respectiva Universidade Corporativa. Caracteriza-se por um trabalho de estudo de caso qualitativo, de estratégia exploratória. A unidade de análise foi a transformação da Universidade Corporativa em uma Universidade Corporativa em Rede. O estudo envolveu a participação de funcionários de unidades administrativas e agências bancárias. Como resultado, identificou-se a ampliação do conhecimento a respeito dos próprios participantes – seus valores, suas habilidades, os processos em que estão envolvidos –; a troca de informações e perspectivas organizacionais quanto aos objetivos estratégicos e mercado, a identificação e relação com os *stakeholders* e o papel da educação corporativa frente a esses aspectos.

PALAVRAS-CHAVE: Projeto Estratégico Pedagógico. LEGO® Serious Play®. Universidade Corporativa em Rede.

1. Doutoranda, e-mail: martaneves242@gmail.com
2. Doutoranda, e-mail: eleniserocha@rblearning.com.br

1 INTRODUÇÃO

Este manuscrito caracteriza-se como um relato de experiência de transformação de uma Universidade Corporativa em uma Universidade Corporativa em Rede.

O Banrisul, que completa 91 anos de existência em 2019, possui sede localizada em Porto Alegre-RS. A atuação no setor financeiro conta com uma estrutura de 46 unidades administrativas em Porto Alegre e região metropolitana, além de 518 agências, em 6 estados brasileiros e no exterior, envolvendo 10.276 funcionários. Na trajetória da instituição, em 1966, foi formalizado o processo de educação corporativa, sendo criado um setor voltado à formação dos profissionais, alinhado à operação dos negócios e à estratégia organizacional, passando a documentar e fomentar a criação de marcos importantes e desenvolvimento de muitos profissionais construíram a trajetória de realizações e conquistas que integram o Banrisul. A educação corporativa possui 53 anos

no Banrisul, mas o conceito de Universidade Corporativa vem sendo desenvolvido desde 2014 na organização, com o objetivo de orientar ainda mais a qualidade do processo de ensino-aprendizagem, fortalecendo a qualificação dos seus profissionais. Atualmente, a UC Banrisul envolve 28 colaboradores diretos, sendo 18 empregados, 8 estagiários e 2 jovens aprendizes. Em relação a instrutores e tutores, registra aproximadamente 400 empregados oriundos de Unidades Administrativas e Rede de Agências (BANRISUL, 2019).

A partir dessa contextualização, passa-se a descrever as etapas do processo de elaboração do projeto estratégico pedagógico da UC Banrisul, destacando o método de diagnóstico junto a colaboradores da empresa, utilizando como recurso a modelagem com LEGO® Serious Play® para a transformação em uma Universidade Corporativa em Rede (UCR).

2 DESENVOLVIMENTO

Este manuscrito caracteriza-se como um relato e tem três pontos centrais a respeito da estratégia de desenvolvimento da Universidade Corporativa do Banrisul numa Universidade Corporativa em Rede: criação do planejamento estratégico pedagógico, diagnóstico utilizando a metodologia LEGO® Serious Play® e proposição da Universidade Corporativa em Rede, cujo entendimento abordaremos inicialmente.

2.1 Fundamentação teórica

O projeto político pedagógico de uma instituição de ensino é o seu plano global. Trata-se de uma sistematização a partir de um processo de planejamento participativo, caracterizando-se pela duração, amplitude, realidade escolar, flexibilidade e abertura para participação. Esse processo, como afirma Vasconcellos (2005), aperfeiçoa-se e se concretiza na caminhada,

identificando o tipo de ação educativa que se quer realizar e uma metodologia de trabalho que possibilita ressignificar a ação de todos os agentes da escola. Em relação à nomenclatura, optou-se em adotar a denominação Projeto Estratégico Pedagógico (PEP), por entender ser mais próximo à visão corporativa que caracteriza o sistema educativo de uma organização e o alinhamento estratégico que necessita ter com os objetivos da mesma.

O PEP, apoiado nos objetivos estratégicos da instituição, perpassa por aspectos que estão presentes em projeto político pedagógico de instituições de ensino, tais como a definição de amplitude do público a ser atendido, a estruturação dos programas e cursos propostos, as parcerias a serem desenvolvidas, as metodologias educacionais e outros aspectos relevantes, como destacado por Vasconcellos (2005).

Entre as metodologias e instrumentos adotados, está a aplicação de jogos sérios. Esses favorecem o envolvimento em ações educativas formais e não formais, contribuindo para interação dos envolvidos, acesso ao conhecimento, troca de percepções, partilha de valores e propósitos, entre outros. Esses aspectos correspondem aos processos da gestão de conhecimentos destacados por Nonaka (1991) socialização, externalização, combinação e internalização. O autor aborda como uma espiral da criação do conhecimento organizacional, perpassando pelos indivíduos, grupo, organização e *stakeholders*, em um ambiente propício à gestão do conhecimento e à inovação.

A metodologia LEGO® Serious Play® (LSP), adotada na experiência relatada, oportuniza reflexão e resolução criativa de problemas, e utiliza o processo de construção com os blocos LEGO® para motivar a exploração de ideias, facilitar a comunicação, expressão, resolução

de problemas, inspirar a inovação e jogar seriamente. O método está fundamentado em estudos e ciências que abrangem a psicologia, neurociência, métodos de aprendizagem e teorias do Flow e das Imaginações. O propósito principal da metodologia é ajudar os participantes a libertarem-se das restrições do pensamento habitual de forma que se sintam confortáveis para contar histórias e criar metáforas que transmitem conhecimentos (KRISTIANSEN; RASMUSSEN, 2014).

É um processo de facilitação que possibilita o desenvolvimento de indivíduos, equipes e organizações, melhorando a comunicação, potencializando suas performances e promovendo novos aprendizados. Assim, o método LEGO® Serious Play® permite a construção colaborativa e cocriativa de realidades (WENGEL et al., 2016), estimulando a participação das pessoas através da modelagem tridimensional e permitindo uma visão em diferentes perspectivas sobre o problema que está sendo modelado com o uso dos blocos LEGO® (HADIDA, 2013). O método é reconhecido pela sua eficácia em evocar e manter os participantes em estado de fluxo – um estado de foco profundo de engajamento (HARMAT et al., 2016).

Por meio de uma dinâmica previamente estruturada para atingir o objetivo proposto e conduzida por um facilitador capacitado no método LEGO® Serious Play®, um grupo de pessoas se reúne para explorar suas ideias, pensamentos e sentimentos sobre a temática em questão. Durante o processo, as ideias são materializadas com os blocos e ferramentas LEGO® e, posteriormente, compartilhadas com o grupo. Este processo permite que executivos, diretores e colaboradores possam avaliar cenários, gerar mais ideias e cocriar soluções, estabelecendo parâmetros para melhores tomadas

de decisões, através de uma estratégia em tempo real. Ao final, consegue-se do grupo mais engajamento e mais comprometimento através de uma visão compartilhada (KRISTIANSEN; RASMUSSEN, 2014).

A Universidade Corporativa em Rede, entre os outros pontos centrais deste texto, caracteriza-se por diretrizes e processos que se tornam apoio à empresa, no atendimento de múltiplos *stakeholders*. Ao propiciar essa transversalidade na organização, promove-se aprendizagem coletiva de conhecimentos essenciais para o sucesso da estratégia organizacional, abrangendo todos os níveis estruturais e todos os interessados em seus resultados (FREIRE et al., 2016).

A UCR contempla todos os estágios de evolução de educação corporativa, correspondendo às necessidades situacionais da organização: desde o modelo de departamento de treinamento à universidade corporativa em rede, como apresenta (FREIRE et al., 2016) e é reportado a seguir.

O departamento de treinamento é o estágio de educação corporativa que apresenta foco estreito no desenvolvimento de competências e habilidades dos empregados e direcionados à tarefa, sem ligação entre estratégia de negócio e estratégia de aprendizagem. Além disso, apresenta baixo uso de tecnologias de colaboração e baixo nível de interligação entre os atores existentes.

O estágio de plataforma *e-learning* baseia-se em tecnologias de educação a distância (EAD) para aumentar o número de atores e a interação desses, sem impactar em custos. A plataforma possibilita maior flexibilidade e compatibilidade em horários de trabalho e uso de tecnologias de colaboração. Caracteriza-se, também, por rara participação de atores externos.

A atuação como Universidade Corporativa demonstra que este estágio está apoiado em

tecnologias de comunicação e informação, com foco de médio a alto no alinhamento entre currículos e programas implantados com os objetivos estratégicos. O foco está no desenvolvimento organizacional, atendendo do público interno ao público externo que fazem parte da cadeia de valor – clientes, fornecedores e parceiros estratégicos. Em relação aos estágios anteriores, a UC expressa maior busca de interconectividade com gestão do conhecimento e tecnologia de EAD.

O estágio *Stakeholder University* expressa a estratégia coletiva de aprendizagem e de desenvolvimento, com alta interação dos atores. O foco desse estágio está na integração de pesquisa, desenvolvimento de competências e gestão de conhecimento para aplicar “aprendizagem em rede”. Para tal, é fundamental o apoio em tecnologias e mídias de conhecimento nas relações e interações, com alinhamento estratégico, seguindo o entendimento dos autores (FREIRE et al., 2016).

Na visão de (Marguerita e Secundo, 2009), para atender o amplo estágio da UCR, é fundamental alinhar os objetivos estratégicos com as relações estabelecidas ou a serem desenvolvidas com os *stakeholders*, propiciando o aprendizado do individual ao coletivo. Assim, para UCR, as relações com essas partes interessadas na organização são priorizadas, potencializando o capital relacional, como base para o desenvolvimento humano e social, enfatizado por (FREIRE et al., 2016).

Como citado anteriormente, o entendimento das palavras-chave que permeiam esse manuscrito – planejamento estratégico pedagógico, jogos sérios e o modelo de universidade corporativa em rede – fundamenta a experiência de modelagem do projeto estratégico pedagógico por meio da aplicação da metodologia LEGO® Serious Play® no Banco do Estado do Rio Grande do Sul, conhecido como Banrisul.

2.2 Problemas de conhecimento

Nesta experiência relatada, entre os aspectos percebidos e analisados como necessidade de maior compreensão e aprofundamento, está o sistema de educação corporativa frente à complexidade do contexto organizacional. Essa percepção leva à identificação de estratégias e ações desenvolvidas que reforçam estágios de maturidade do sistema, bem como proposições que contribuem para impulsionar a maturidade do mesmo.

Além disso, outras lacunas de conhecimento são percebidas, tais como competências individuais dos grupos, da organização e dos *stakeholders*, que refletem na abordagem e produtividade comercial, em processos e áreas estratégicas, em transformação digital, bem como na aderência a novas práticas de gestão e governança.

Nesse sentido, é necessário fortalecer o posicionamento da Educação Corporativa enquanto suporte para o desenvolvimento das pessoas, possibilitando o alcance dos resultados estratégicos do Banrisul.

Para tal, a Educação Corporativa precisa estar conectada ao negócio por meio do alcance dos resultados estratégicos, ampliando o foco de indicadores operacionais para estratégicos e aumentando a comunicação de resultados concretos produzidos pela UC Banrisul, inclusive revendo a denominação Plano Estratégico Pedagógico.

2.3 Estratégia de conhecimento

A estratégia adota foi de compreender a estratégia corporativa, as implicações dessa no desenvolvimento do capital humano e na

implementação e na sustentação de sistemas que mostrem a sua influência estratégica por meio de indicadores que mensurem a criação de valor e o seu retorno para a organização.

Para tal, foi realizado o mapeamento das percepções da maturidade do sistema de educação corporativa, considerando um período temporal específico e a complexidade do contexto organizacional.

Inicialmente, avaliou-se a maturidade do Sistema de Educação Corporativa no Banrisul, por meio da identificação dos estágios de evolução com base em artigos e dissertação relativos ao tema Universidade Corporativa em Rede, analisando-se a relação com as visões que geram a implantação e o funcionamento, bem como as etapas necessárias a serem trabalhadas para aprimorar o nível de maturidade dos estágios, tendo como base Kramer (2018).

Para essa coleta de dados, foi utilizado o questionário Kramer em duas etapas, no período de dezembro de 2018 a março de 2019. A primeira, entre dezembro de 2018 e janeiro de 2019, envolveu 7 colaboradores diretos da Universidade Corporativa e 3 colaboradores indiretos, que atuam como instrutores/tutores. Na segunda etapa, realizada entre fevereiro e março de 2019, o instrumento foi aplicado a 100 empregados, correspondendo a 1% do quadro funcional. Entre as respostas obtidas com o instrumento, estão as ações identificadas para a evolução dos estágios, enquanto um recorte compartilhado neste artigo – Departamento de Treinamento (DT), *E-learnig* (EL), Educação Corporativa (EC), Universidade Corporativa (UC), *Stakeholder University* (SU) e Universidade Corporativa em Rede (UCR), como demonstrado nos Quadros 1 e 2.

Quadro 1: Níveis de maturidade

Maturidade	DT	EL	EC	UC	SU	UCR
Prontidão						
Em andamento						
Iniciado						
Não iniciado						

Fonte: Das autoras, 2019

Quadro 2: Ações identificadas para a evolução dos estágios

Visão	Estágio	Ações necessárias para desenvolvimento
Treinamento	DT	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer o levantamento de necessidades de capacitação - Avaliar os efeitos do treinamento no comportamento do trabalho - Avaliar o impacto da capacitação no desempenho da organização
	EL	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar a ampliação de acesso a <i>stakeholders</i>
Alinhamento Estratégico	EC	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer a gestão por competências
	UC	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver cursos para público externo - Incrementar a orientação de cursos por trilha de aprendizagem
Aprendizagem em Rede	SU	<ul style="list-style-type: none"> - Potencializar as redes de aprendizagem tanto interna quanto externa à organização - Aprimorar o uso de tecnologias interativas para promover o compartilhamento e colaboração entre as pessoas
	UCR	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliar a oferta de cursos que desenvolvam capacidades dinâmicas para a inovação - Incluir partes interessadas na empresa.

Fonte: Das autoras, 2019

A partir desse diagnóstico, validou-se a necessidade de aprofundar a análise do contexto, da organização e dos grupos para a nova modelagem do projeto estratégico pedagógico.

2.4 Planejamento das ações

Para a remodelagem proposta, foi fundamental que os envolvidos fossem percebidos como atores do processo, isto é, que fossem reconhecidos os conhecimentos adquiridos, as experiências, a inteligência prática das situações, a diversidade das mesmas, compartilhando desafios e assumindo responsabilidades e corresponsabilidades. Como afirma Zarifian (2001), à medida que o trabalho e o contexto tornam-se mais complexos, há necessidade de articulação dos atores, pois as competências até então, não são mais as suficientes. Nesse sentido, consenso é fundamental, pois gestão fragmentada nas percepções e em métodos não são efetivas, necessitando verdadeiro exercício de reflexão e diálogo a respeito dos valores e métodos, favorecendo a manifestação e formalização de consensos. A proposição para análise sistêmica da universidade corporativa contempla três etapas que reuniram iniciativas e práticas, que oportunizaram revisitar práticas e políticas pedagógicas, modelo de educação corporativa, processo de formação continuada e sistema de educação corporativa.

2.5 Iniciativas e práticas

A etapa 1, realizada entre março a maio de 2019, consistiu em analisar a implementação das estratégias da UC do ponto de vista de pessoas, economia, finanças, tecnologia, comunicação social e meio ambiente, por meio do aprendizado e do gerenciamento de mudanças. Para o alcance deste objetivo, foram realizadas entrevistas com os profissionais que atuam na condução dos processos da Universidade Corporativa Banrisul. Nos encontros, foram discutidos assuntos que pautaram temas relacionados à inteligência estratégica, gestão do conhecimento e sistemas de aprendizagem.

Os resultados deste diagnóstico foram agrupados em sete eixos de análise – temáticas e escolas; o projeto estratégico pedagógico (PEP) da UC; alinhamento da UC com os objetivos estratégicos da instituição; o PEP e as metodologias educacionais; a integração e participação de parceiros educacionais; o alinhamento do projeto estratégico pedagógico com briefing de cursos, conteúdo e roteiros de execução; composição da força de trabalho da Universidade Corporativa.

Como continuidade, a etapa 2, realizada entre maio e julho de 2019, voltou-se a avaliar as lacunas da gestão do conhecimento, identificando as competências individuais, de grupos, organizacionais e avaliar as percepções dos *stakeholders* internos sobre as estratégias atuais e futuras da UC Banrisul. Essa etapa foi pautada pelas seguintes ações: entrevistas individuais e em grupos com integrantes chave da UC Banrisul, para avaliar e aprofundar as trilhas de aprendizagem, práticas de capacitação, programa de desenvolvimento de lideranças, cultura para a inovação, plano de formação e certificações e, ainda, o programa de desenvolvimento e educação continuada; realização de oficinas de modelagem utilizando a metodologia LEGO® Serious Play®, em que foram aplicados os instrumentos de avaliação com os *stakeholders* internos e equipe da UC Banrisul; e análise das estratégias do Banco, com o objetivo de criar o desenho da UC contemplando: missão, visão, objetivos estratégicos, pilares, escolas, trilhas de formação, princípios, metodologias e estratégias pedagógicas.

A metodologia LEGO® Serious Play foi aplicada em dois momentos distintos e com públicos diferentes. As oficinas foram facilitadas pela consultora Elenise Rocha, que é certificada pela *Association of Master Trainers*, que detém o direito de treinar e certificar facilitadores na

metodologia, no mundo. Cada oficina com o uso da metodologia LEGO® Serious Play® foi realizada em quatro etapas: colocar uma questão (definir uma agenda e dar instruções para a sessão), construir (construção individual em silêncio), compartilhar (discutir modelos de todos e seus significados metafóricos) e refletir (fazendo perguntas e encontrando semelhanças entre os modelos) (KRISTIANSEN; RASMUSSEN, 2014).

O LEGO® Serious Play® compreende os diferentes valores das partes interessadas por meio de técnicas de aplicação específicas (por exemplo, construção de modelo compartilhado) que visam alinhar visualizações e chegar a um consenso (TUOMI; TUSSYADIAH; STIENMETZ, 2019). Portanto o objetivo da

primeira oficina foi discutir sobre a visão atual e futura da UC Banrisul. Realizada no dia 27 de maio de 2019, envolveu os principais *stakeholders* internos do Banrisul através de uma oficina de 4 horas. O objetivo da segunda oficina foi criar uma visão compartilhada entre o time da UC sobre sua atuação futura. Realizada no dia 6 de julho de 2019, envolveu todos os integrantes da UC Banrisul na oficina que teve duração de 4 horas.

Os resultados desta etapa 2 validaram a proposta construída na etapa 1, oportunizando a realização de alguns ajustes estratégicos, apresentados nos tópicos a seguir, relacionados às: definições das escolas e seus objetivos, amplitude da UC Banrisul, definição da missão e visão da UC Banrisul e das diretrizes estratégicas.

3 CONCLUSÃO

A partir da interação e da externalidade propiciadas pelas experiências com a metodologia, percebe-se a ampliação do conhecimento a respeito dos próprios participantes – seus valores, suas habilidades, os processos em que estão envolvidos –; a troca de informações e perspectivas organizacionais quanto aos objetivos estratégicos e mercado, a identificação e relação com os *stakeholders* e o papel da educação corporativa frente a esses aspectos.

A análise desse processo permite observar um conjunto de mudanças previsíveis que requerem um esforço de adaptação da UC Banrisul para criar um portfólio de ações estratégicas que apoiem as novas diretrizes do banco. Tais mudanças sugerem inclusive investimento em tecnologias que facilitem o desenvolvimento de

ações internas e, principalmente, que suportem ações externas junto ao ecossistema de atuação do Banrisul. Conforme (Davenport e Prusak, 1998), as tecnologias de informação tornam a comunicação interna mais ágil e assertiva, desde que as pessoas estejam conscientes da importância do uso da tecnologia para integrar o trabalho do time e entendam como o conhecimento será compartilhado e desenvolvido.

A proposta de construção de Trilhas de Aprendizagem está embasada em pressupostos teóricos desenvolvidos com base em Delors (1996), Le Boterf (1999) e Junqueira (2000). A Figura 1 apresenta a estrutura geral deste novo modelo que deriva da estratégia do Banrisul e segue em um ciclo contínuo de acompanhamento e avaliação, configurando um importante

instrumento para o desenvolvimento de competências profissionais e organizacionais para a UC Banrisul.

A proposta de análise da estrutura e infraestrutura interna da UC Banrisul que ocorre na terceira etapa do projeto, compreende a formulação dos planos operacionais de trabalho e gestão da UC, bem como a definição dos indicadores de desempenho da área.

As entregas das três principais etapas do projeto, as quais foram desenvolvidas com base nos seis objetivos salientados por Freire et al. (2016) que são: orientar a identificação dos conhecimentos críticos para a UC e os *stakeholders* que compõem o ecossistema organizacional; apoiar o processo de captura, representação e estruturação dos conhecimentos críticos para a UC e sua rede; definir as estratégias de aplicação das Tecnologias da Informação e Comunicação para apoio às atividades da UC e de seus *stakeholders*; orientar as práticas e técnicas de comunicação intra e interorganizacional para o compartilhamento e disseminação do conhecimento adquirido; estabelecer sistemas de conhecimento para apoio aos processos de criação, compartilhamento, estruturação, disseminação e utilização dos conhecimentos na organização e junto aos *stakeholders* que formam a UC em Rede; e apoiar a implantação da Governança do Conhecimento que inclui a Governança da Aprendizagem e Liderança.

A etapa 3 permanece em desenvolvimento entre agosto e novembro de 2019, com foco nas soluções educacionais de excelência, potencializando o uso dos recursos tecnológicos e metodologias que possam gerar resultados

para o Banco e fortalecer a cultura de inovação, através de mapeamentos tais como: soluções educacionais aplicadas no negócio; o uso de tecnologias educacionais; as competências que apoiam a inovação; as metodologias empregadas em treinamento e desenvolvimento em sala de aula; o alinhamento da gestão do conhecimento com a estratégia organizacional; os indicadores de avaliação do retorno sobre investimento em aprendizado e desenvolvimento, entre outros.

IMPORTANTE DESTACAR QUE AS CONEXÕES DAS PEÇAS DO LEGO® SERIOUS PLAY®, AO ELABORAR REPRESENTAÇÕES EM TRÊS DIMENSÕES, PERMITEM A METÁFORA DO QUANTO OS INDIVÍDUOS PERCEBEM-SE E SE CONECTAM. OS AUTORES KIMURA ET AL. (2006) ENFATIZAM QUE QUANTO MAIS OS INDIVÍDUOS SE RECONHECEM COMPETENTES, TENDO COMO PARÂMETRO AS CONEXÕES COM ELAS ESTABELECIDAS, MAIS TENDERÃO A MANIFESTAR SUAS COMPETÊNCIAS, ESTIMULANDO CONSENSO E O FORTALECIMENTO DAS REDES.

Quanto às lições aprendidas para a efetivação da implantação da UCR no Banrisul, foram mapeadas as diretrizes que precisam ser melhor compreendidas e avaliadas, as quais estão apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3: Diretrizes para a transformação da UC Bannrisul em UCR

Diretrizes da UCR	Aspectos que devem ser gerenciados
Alcance	Identificação e abrangência do público externo que será atendido pela UCR
Interconexões	Implantar sistema de gestão integrada
Reconhecimento dos <i>stakeholders</i>	Identificação de quem são os <i>stakeholders</i> do ecossistema Bannrisul
Tecnologias	Implantação do LMS externo
Foco	Processo de mensuração de resultados
Nível	Relacionamento com universidades e escolas Desenvolvimento de certificações
Gestão do Conhecimento	Mapeamento dos processos que fomentam socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento Alinhamento estratégico das demandas da UCR Criação do comitê da UCR Criação de grupos colaborativos Superação da departamentalização dentro da UC <i>Mindset</i> digital

Fonte: Das autoras (2019)



STRUCTURING OF CORPORATE UNIVERSITY IN NETWORK USING LEGO® SERIOUS PLAY® METHODOLOGY

ABSTRACT

This manuscript deals with the elaboration of a strategic pedagogical project and the use of LEGO® Serious Play® as a diagnostic method, involving the Banrisul employees in the analysis of the corporate education model and review of the pedagogical practices and policies of the respective Corporate University. It is characterized by a qualitative case study of exploratory strategy. The unit of analysis was the transformation of the Corporate University into a Networked Corporate University. The study involved the participation of employees from administrative units and bank branches. As a result, we identified the expansion of knowledge about the participants themselves – their values, their skills, the processes that are involved; the exchange of information and organizational perspectives on strategic and market objectives, identification and relationship with stakeholders and the role of corporate education on these aspects.

KEY-WORDS: *Strategic Pedagogical Project. LEGO® Serious Play®. Corporate University in Network.*

REFERÊNCIAS

- BANRISUL. Apresentação institucional 2019. Disponível em: <http://ri.banrisul.com.br/banrisul/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=8245&ano=2019>. Acesso em: 31 jul. 2019.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DELORS, Jacques. et al. Educação: um tesouro a descobrir. In: *Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI*. 4. ed. São Paulo; Brasília: Cortez; UNESCO, 1996.
- FREIRE, P. S. et al. Universidade corporativa em rede: considerações iniciais para um novo modelo de educação corporativa. *Revista Espacios*, v. 37, n. 05, p. E-5, 2016.
- HADIDA, A. Let your hands do the thinking!: Lego bricks, strategic thinking and ideas generation within organizations. *Strategic Direction*, v. 29, n. 2, p. 3-5, 2013.
- HARMAT, L. et al. *Flow experience: Empirical research and applications*. Cham: Springer, 2016.
- JUNQUEIRA, Cladis. *Trilhas de desenvolvimento profissional*. Porto Alegre, 2000.
- KIMURA, H.; TEIXEIRA, M. L. M.; GODOY, A. S. Redes sociais, valores e competências: simulação de conexões. *Revista de Administração de Empresas -RAE*, v. 46, n. 3, jul./set. 2006.

SOBRE OS AUTORES



Marta Silva Neves

Doutoranda pelo Programa de Pós-graduação em Engenharia do Conhecimento – UFSC. Pedagoga, Analista na Universidade Corporativa Banrisul.



Elenise Angélica Martins da Rocha

Professora e Doutoranda - PPGEP – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da UNISINOS.

KRAEMER, R. *Modelo de maturidade do sistema de educação corporativa*. 2018. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – UFSC, Florianópolis, 2018. Disponível em: <<http://btd.egc.ufsc.br/?p=2563>>.

KRISTIANSEN, P.; RASMUSSEN, R. *Building a better business using the Lego serious play method*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2014.

MARGUERITA, A.; SECUNDO, G. The emergence of the stakeholder university. In: ROMANO, Aldo. *Open Business Innovation Leadership the emergence of the stakeholder university*. Londres: Palgrave Macmillan, v. 30, n. 2, p. 170-126, 2009.

NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. *Harvard Business Review*, v. 69, n. 6, p. 96-104, 1991.

WENGEL, Y.; MCINTOSH, A.; COCKBURN-WOOTTEN, C. Constructing tourism realities through LEGO serious play. *Annals of Tourism Research*, v. 56, p. 161-163, 2016.

TUOMI, A.; TUSSYADIAH P.; STIENMETZ, Jason. Leveraging LEGO® Serious Play® to embrace AI and robots in tourism. *Annals of Tourism Research*, 2019. No prelo.

VASCONCELLOS, Celso. *Avaliação: concepção dialética libertadora do processo de avaliação escolar*. 15. ed. São Paulo: Libertad, 2005.

LE BOTERF, Guy. *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.

ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.