

UNIVERSIDADES CORPORATIVAS: EXPERIÊNCIAS NO SETOR INDUSTRIAL

Regina Wundrack do Amaral Aires¹
Patricia de Sá Freire²

RESUMO

A educação corporativa acompanhou as necessidades de qualificação dos trabalhadores com o surgimento de cada Revolução Industrial, que teve como característica a tecnologia empregada no processo produtivo que, por consequência, exigiu novas competências individuais e organizacionais que visaram à construção de vantagens competitivas. Por meio de uma revisão sistemática da literatura na base de dados internacionais *Scopus*, esta pesquisa analisou experiências de indústrias em programas de educação corporativa ou universidades corporativas que confirmaram a necessidade e a importância do alinhamento das universidades corporativas com a estratégia das organizações e a necessidade de programas de educação corporativa para garantir a formação continuada dos trabalhadores alinhadas às necessidades organizacionais superando as lacunas das universidades acadêmicas. Também ficou evidenciado que a maioria dos artigos analisados apresentam experiências de programas de educação corporativa ou universidades corporativas relativas à colaboração entre Universidade-Empresa e descrição das práticas no estabelecimento de uma Universidade Corporativa ou de programas educacionais em uma Universidade Corporativa.

PALAVRAS-CHAVE: Educação Corporativa. Universidade Corporativa. Indústria.
Revisão Sistemática da Literatura.

1. Mestranda,
e-mail:
regina.
amaral.
aires@gmail.
com
2. Doutora,
e-mail:
patricia
desafreire@
gmail.com

1 INTRODUÇÃO

A Educação Corporativa tem ganhado espaço de destaque no mundo corporativo e acadêmico com o passar dos anos (EBOLI, 2004), pois, no contexto da sociedade do conhecimento, destacam-se as organizações que conseguem construir vantagens competitivas sustentáveis e, para isso, precisam continuamente desenvolver competências individuais e institucionais para ter uma força de trabalho capaz de aprender a aplicar seus conhecimentos no dia a dia, potencializando a competitividade organizacional (SENGE, 2012).

Para tanto, destaca-se que a valorização da aprendizagem contínua precisa estar contida na cultura organizacional (SENGE, 2012), ainda mais se for considerado que a verdadeira vantagem competitiva está na capacidade e na velocidade de aprendizagem das pessoas (DAVENPORT; PRUSAK, 1998), e que, na sociedade da informação, sobrevivem as organizações que conseguem melhor gerir seus conhecimentos (TEIXEIRA FILHO, 2000).

A dimensão do trabalho mudou com a evolução dos sistemas de produção, a cada Revolução Industrial o perfil exigido dos trabalhadores foi se modificando, passando do trabalho manual para o intelectual (AIRES; FREIRE; SOUZA, 2016).

Para acompanhar a necessidade de capacitação dos trabalhadores, em meados das décadas de 80 e 90, muitas organizações constituíram universidades corporativas – UC (MEISTER, 1999). Dezesete anos mais tarde, Freire *et al.* (2016) corroboraram com Meister ao observar que as UC foram instituídas com o objetivo de superar as lacunas na formação acadêmica dos trabalhadores e garantir a formação continuada

de sua força de trabalho, constituindo em suas estruturas áreas de Educação Corporativa – EC.

Diversas publicações, entre livros e artigos científicos, relatam experiências americanas de educação corporativa, muito em função das primeiras universidades corporativas – UC terem surgido em organizações dos Estados Unidos. No Brasil, o primeiro livro sobre UC foi publicado em 1999, sob a coordenação de Marisa Eboli. A autora tornou-se referência brasileira no assunto, pois publicou nos anos seguintes outros livros e artigos científicos sobre o tema. O livro *Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades*, relatando casos brasileiros de educação corporativa, foi uma das publicações da autora em 2004.

A educação corporativa – EC consolida-se, assim, como uma importante ferramenta para desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes dos trabalhadores, estimulando a cultura de aprendizado contínuo e promovendo a inovação em processos e produtos (bens e serviços), o que contribui para a construção de vantagens competitivas sustentáveis das organizações no mercado hipercompetitivo da sociedade da informação. Destaca-se, aqui, que trabalhadores mais qualificados podem contribuir de forma sistemática e contínua, inovando em processos e produtos, em prol da competitividade das organizações. (AIRES; FREIRE; SOUZA, 2016).

Neste contexto, emerge a questão de pesquisa deste artigo: quais são as experiências das indústrias no campo da educação corporativa? Buscando respostas para esta indagação, o presente artigo objetiva investigar, em artigos científicos publicados na base de dados

internacionais *Scopus*, de fontes primárias, relatos de experiências de indústrias no campo da educação corporativa que contribuam, de alguma forma, para o avanço dos estudos científicos produzidos nesta área.

O artigo foi construído em seis seções, sendo que na seção 2 apresentamos os conceitos

basilares relacionados à Educação Corporativa; na seção 3, serão expostos os procedimentos metodológicos desta pesquisa; na seção 4, será feita a análise e a discussão dos resultados; e, na seção 5, serão apresentadas as considerações finais, com as constatações deste estudo. Por fim, na última seção, relacionamos as bibliografias utilizadas para esta análise.

2 EDUCAÇÃO CORPORATIVA

A evolução do sistema de educação corporativa (SEC) acompanhou a evolução dos sistemas de produção. A cada Revolução Industrial, uma nova tecnologia foi empregada, marcando aquela era de produção e exigindo um perfil diferenciado dos trabalhadores em cada época (AIRES; FREIRE; SOUZA, 2016).

A Primeira Revolução Industrial ocorreu entre a segunda metade do século XVIII até a metade do século XIX, caracterizando-se pela introdução da máquina a vapor, que usou a água e o vapor para mecanizar a produção, que anteriormente era essencialmente artesanal. A Segunda Revolução Industrial, que ocorreu entre meados do século XIX e a primeira metade do século XX, caracterizou-se pelo advento da energia elétrica, facilitando as linhas de produção e a produção em massa. A Terceira Revolução Industrial, que se desenvolveu na segunda metade do século XX, é definida pela implementação de componentes eletrônicos e a tecnologia que permitiram a automação dos processos produtivos (DELOITTE, 2014; MCKINSEY, 2016; SCHWAB, 2016).

A quarta Revolução Industrial iniciou na primeira década do século XXI e se destacou pela

digitalização da produção, que possibilitou a personalização da produção em massa caracterizada pela internet ubíqua e móvel, sensores menores e mais poderosos e a inteligência artificial, com mudanças profundas na forma de produção e de consumo, desencadeando o desenvolvimento de novos modelos de negócios (DELOITTE, 2014; MCKINSEY, 2016; SCHWAB, 2016).

Schwab (2016), que é uma das referências mundiais no assunto para a quarta Revolução Industrial, ressaltou que, no futuro, o talento das forças de trabalho se sobressairá ao capital representando fator crítico de produção. Davenport e Prusak (1998) e Teixeira Filho (2000) afirmam que a verdadeira vantagem competitiva está na capacidade e na velocidade do aprendizado das pessoas nas organizações.

Acompanhando a modernização do sistema produtivo, o sistema de educação corporativa passou a ter um papel de destaque na construção de valores distintivos para a competitividade (AIRES; MOREIRA; FREIRE, 2017), conforme pode ser observado na Quadro 1.

Quadro 1: Evolução do Sistema de Educação Corporativa e as Revoluções Industriais

Revolução Industrial	Período	Características da Educação Corporativa
Primeira Revolução Industrial	Iniciou na segunda metade do século XVIII. Ocorreu entre 1760 a 1840.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preocupação com a universalização do ensino. ▪ Divisão social da educação, a elite recebia educação superior para gerenciar as empresas e a massa recebia educação técnica para realizar operações repetitivas.
Segunda Revolução Industrial	Iniciou no século XIX e avançou a primeira metade do século XX.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Educação fundamentada no raciocínio, valores éticos e acumulação do conhecimento de forma organizada.
Terceira Revolução Industrial	Iniciou na década de 1960 (segunda metade do século XX) e avançou até a década de 1990.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estabelece um caráter social excludente e a educação passa a ser um pré-requisito para o cidadão sob três dimensões: produção, consumo e vida social. ▪ Desenvolvimento de pessoas (trabalhadores) com autonomia, iniciativa e dinamismo. Valorização do autodesenvolvimento e aprendizado contínuo.
Quarta Revolução Industrial	Iniciou na primeira década do século XXI, na década de 2000.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Surgem as redes de aprendizagem para aprendizagem em rede. ▪ Exigência de conhecimentos de nível superior, além de técnicos e tecnológicos mais sofisticados. ▪ Desenvolvimento de programas de desenvolvimento humano para a inovação – geração de ideias, colaboração, compartilhamento, coprodução. ▪ Avanço da gestão do conhecimento e do capital intelectual. ▪ Surge a necessidades de desenvolvimento de novas competências nos trabalhadores. ▪ Surgimento de novas profissões.

Fonte: Aires, Moreira e Freire (2017)

Com relação à evolução do sistema de educação corporativa – SEC, Freire, Dandolini, Souza e Silva (2016) definiram seis estágios de evolução. Cada estágio pode ser relacionado com uma das revoluções industriais, sendo que

os dois últimos, o *Stakeholder University* e a *Universidade Corporativa em Rede*, podem ser relacionados à Quarta Revolução Industrial (Quadro 2).

Quadro 2: Evolução do Sistema de Educação Corporativa

1º	2º	3º	4º	5º	6º
Departamento Treinamento	Plataforma e-learning	Educação Corporativa	Universidades Corporativas	Stakeholder University	Universidade Corporativa em Rede ©
1. ALCANCE direcionado aos atores internos.	1. ALCANCE direcionado aos atores internos.	1. ALCANCE direcionado aos atores internos	1. <u>ALCANCE direcionado aos atores internos e externos da cadeia produtiva.</u>	1. <u>ALCANCE direcionado aos atores internos e externos amplos da cadeia produtiva.</u>	1. ALCANCE direcionado aos atores internos e externos amplos da cadeia produtiva.
2. Baixa INTERCONEXÃO	2. <u>Média/Alta INTERCONEXÃO</u>	2. Média/Alta INTERCONEXÃO	2. Média/Alta INTERCONEXÃO	2. <u>Alta INTERCONEXÃO</u>	2. Alta INTERCONEXÃO
3. Reconhecimento do Capital Humano	3. Reconhecimento do Capital Humano	3. Reconhecimento do Capital Humano	2. Média/Alta INTERCONEXÃO	3. <u>Reconhecimento do capital humano e SOCIAL.</u>	3. <u>Reconhecimento do capital humano, relacional e SOCIAL.</u>
4. Baixo uso de TECNOLOGIAS DE EDUCAÇÃO.	4. <u>Alto uso de TECNOLOGIAS DE EDUCAÇÃO</u>	4. Alto uso de TECNOLOGIAS DE EDUCAÇÃO	3. Reconhecimento do capital humano	4. Alto uso de TECNOLOGIAS DE EDUCAÇÃO	4. Alto uso de TECNOLOGIAS DE EDUCAÇÃO
5. FOCO Estreito para a TAREFA.	5. FOCO Estreito para a TAREFA.	5. FOCO Estreito para a TAREFA.	4. Alto uso de TECNOLOGIAS DE EDUCAÇÃO	5. FOCO na TAREFA, Gestão e estratégia.	5. FOCO na TAREFA, Gestão e estratégia.
6. NÍVEL de cursos livre	6. NÍVEL de cursos livre	6. NÍVEL de cursos livre	5. <u>FOCO da TAREFA para a Gestão e estratégia.</u>	6. <u>Inclui a Universidade Acadêmica para certificação de disciplinas e cursos</u>	6. Inclui a Universidade Acadêmica para certificação de disciplinas e cursos
7. Sem alinhamento entre ESTRATÉGIA de negócios e de aprendizagem	7. Sem alinhamento entre ESTRATÉGIA de negócios e de aprendizagem	7. <u>Com alinhamento entre ESTRATÉGIA de negócios e de aprendizagem</u>	6. NÍVEL de cursos livre	7. Com alinhamento entre ESTRATÉGIA de negócios e de aprendizagem	7. Com alinhamento entre ESTRATÉGIA de negócios e de aprendizagem
			7. Com alinhamento entre ESTRATÉGIA de negócios e de aprendizagem	8. Institucionaliza uma cultura de aprendizagem	8. Institucionaliza uma cultura de aprendizagem
			8. <u>Institucionaliza uma cultura de aprendizagem</u>	9. <u>Alta interação dos atores com foco na integração de pesquisas, desenvolvimento de competências e GC;</u>	9. Alta interação dos atores com foco na integração de pesquisas, desenvolvimento de competências e GC;
				10. <u>Atores fixo e de longo prazo</u>	10. <u>Atores fixo e de longo prazo, mas aberta a fluidez na entrada e saída dos atores</u>
				11. <u>Utiliza a aprendizagem em REDE fundadas nas relações e interações por meio da colaboração.</u>	11. Utiliza a aprendizagem em REDE fundadas nas relações e interações por meio da colaboração.
					12. <u>GC como disciplina transversal às ações de UC;</u>
					13. <u>EC como estratégia para a Instrumentalização da UC</u>
					14. <u>UCR como unidade formadora de memória da rede.</u>

Fonte: Freire, Dandolini, Souza e Silva (2016)

Aires, Freire e Souza (2016) constataram que a educação corporativa pode ser uma ferramenta para estimular a inovação nas organizações e que o estágio mais avançado do sistema de educação corporativa, Universidade Corporativa em Rede – UCR, poderia ser o modelo adotado pelas organizações que desejam construir vantagens competitivas sustentáveis por meio do desenvolvimento de competências em sua força de trabalho.

Nota-se a estreita relação da educação corporativa com a evolução dos sistemas de produção,

acompanhando as necessidades de capacitação dos trabalhadores de cada Revolução Industrial. Sendo a educação corporativa uma importante área das organizações, responsável em gerenciar o desenvolvimento das capacidades requeridas da força de trabalho, visa à construção da so-nhada vantagem competitiva sustentável.

Na próxima seção, serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados para se alcançar o objetivo proposto.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este é um estudo de caráter exploratório-descritivo, que, por meio de uma revisão sistemática, buscou na literatura estudos que respondessem à questão de pesquisa. A metodologia apresentada tem como base o *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews na Meta-Analyses* – m PRISMA (MOHER; TETZLAFF; ALTMAN, 2009) para a definição das etapas.

A revisão sistemática da literatura é caracterizada pela busca rigorosa de pesquisas relacionadas com seus termos de busca que seguem um protocolo e análise dos estudos localizados (FERENHOF; FERNANDES, 2016).

3.1 DESIGN DO ESTUDO

Esta revisão foi realizada a partir da definição das palavras-chave da pesquisa, configuradas como Universidades Corporativas ou Educação Corporativa e Indústria, em inglês, e buscas por título, *abstract* e palavras-chave. Assim, o protocolo de busca definido foi: TITLE-ABS-KEY (“corporate university” OR “corporate education” AND “industry”) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , “ar “)).

3.2 CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO

Os artigos que foram incluídos na investigação deveriam reportar estudos empíricos que relacionassem os termos de busca publicados na última década, entre 2007 e 2017.

Foram excluídos do estudo os artigos que se limitavam a revisar a literatura publicada sobre os termos de busca e os artigos que não estavam disponíveis ou que o acesso era pago.

3.3 FONTES DE INFORMAÇÃO

As fontes são advindas de uma busca sistemática informatizada na base de dados internacionais *Scopus* para identificação das fontes primárias, foco principal da presente pesquisa. A literatura cinzenta não foi explorada nesta busca.

3.4 ESTRATÉGIAS DE PESQUISA

As referências elencadas nas fontes primárias foram exportadas para o *Mendeley*[®]. Do total de referências, analisou-se os títulos, os resumos e as palavras-chaves, descartando os que não apresentavam coerência com os critérios de busca. Por fim, foi realizada a leitura dos artigos completos da amostra selecionada.

3.5 ELEGIBILIDADE DOS ARTIGOS

Dos 25 (vinte e cinco) artigos encontrados na amostra, 7 (sete) foram selecionados para compor o presente estudo, pois atendiam na íntegra os critérios de inclusão, sendo lidos na íntegra.

3.6 SÍNTESE DOS RESULTADOS

Os resultados do estudo foram tabulados e as informações de todos os autores, com títulos do artigo, objetivo, método de estudo e conclusões obtidas são apresentadas no Quadro 3 e servirão como suporte para a discussão dos resultados.

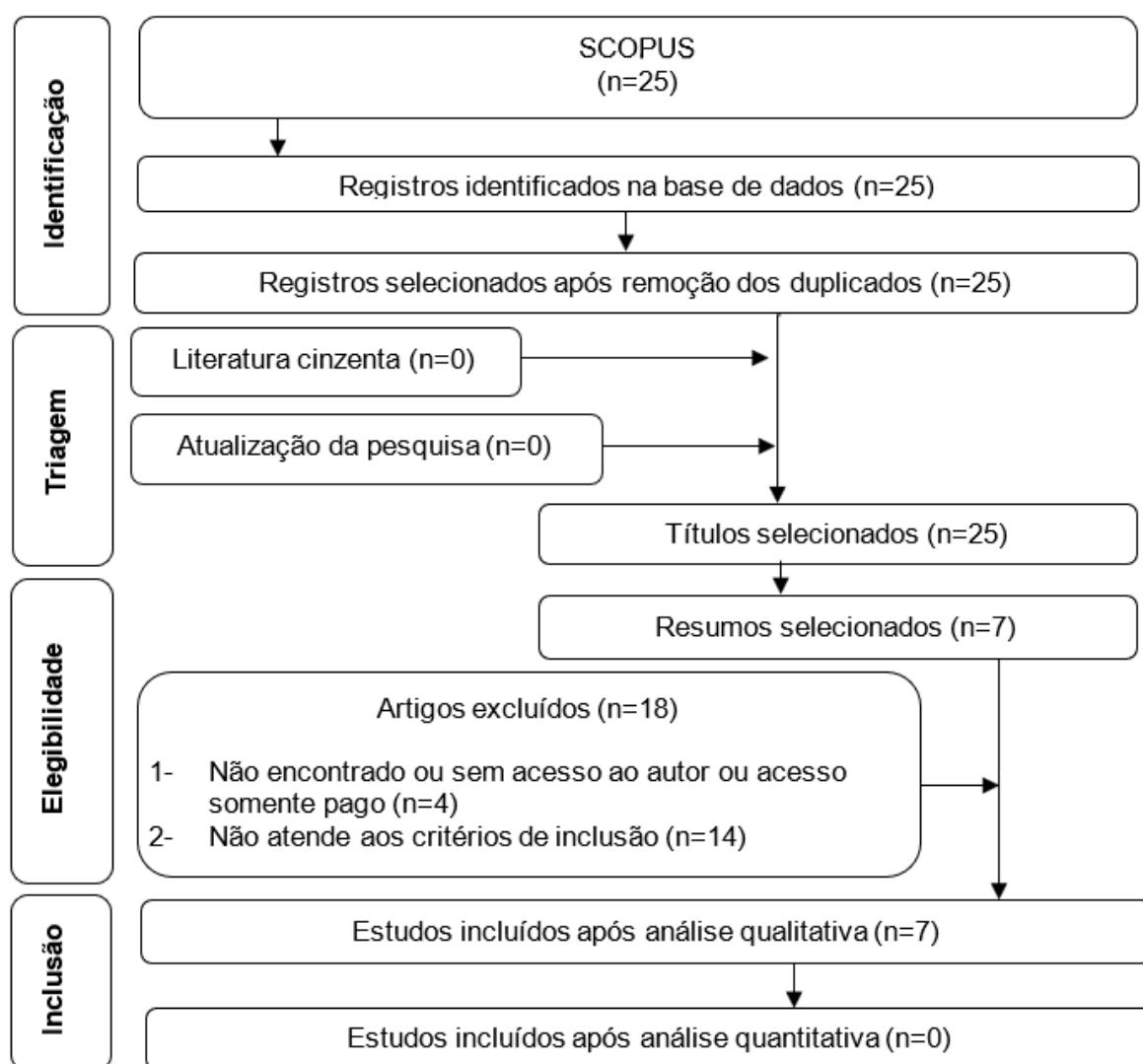
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 RESULTADOS

Sete artigos satisfizeram os critérios de inclusão desta revisão sistemática da literatura, conforme pode ser visualizado no processo de

seleção descrito na Figura 1. Uma relação de artigos excluídos durante a fase de seleção e as razões para a sua exclusão estão apresentados no fluxograma.

Figura 1: Fluxograma da revisão da literatura e critérios de seleção



Fonte: adaptado de Moher, Liberati, Tetzlaff e Altman (2009)

No Quadro 3, apresentamos os estudos analisados, apontando para cada um deles os autores selecionados, os títulos dos artigos, o objetivo da pesquisa, o método utilizado para identificar

as experiências de Universidades Corporativas ou a Educação Corporativa vivenciadas por indústrias e as conclusões dos estudos realizados.

Quadro 3: Características descritivas dos artigos incluídos

Autores/ano	Título do artigo	Objetivo	Método do estudo	Conclusões
Ryan, L. (RYAN, 2007)	<i>Developing a qualitative understanding of university-corporate education partnerships</i>	Investigar a colaboração entre universidades e indústrias para oferta de programas de educação corporativa personalizados.	Entrevistas qualitativas com seis gerentes corporativos seniores de diversas indústrias e três gerentes universitários sobre os fatores que consideram importantes nas parcerias universitárias e empresariais.	A pesquisa destaca as necessidades tanto das universidades quanto das corporações para se dedicarem a aprender e a compreender os requisitos e as expectativas mútuas e, como em qualquer relacionamento bom, oferecem flexibilidade para acomodar esses requisitos e expectativas. Os resultados da pesquisa destinam-se a fornecer um ponto de partida para entender a natureza da relação de trabalho entre universidades e corporações, a fim de desenvolver com sucesso e oferecer programas de educação corporativa na indústria.
Hourneaux Jr., F; Eboli, M; Martins, E. (HOURNEAUX JR.; EBOLI; MARTINS, 2008)	Corporate education and the role of the chief learning officer	Avaliar os aspectos relevantes dos papéis, das responsabilidades e das características daqueles que são os responsáveis pelos Sistemas de Educação Corporativa – SEC, de empresas pertencentes a vários setores econômicos no Brasil, e verificar como, e se estas empresas estão organizadas para estas atividades.	Estudo de caso realizado com 39 organizações classificadas por setor, número de respondentes e sua relação percentual. Estabelecida a caracterização do SEC dos respondentes a partir da: posição hierárquica do SECs pesquisados; pessoas alocadas na estrutura dos SECs; cargo dos responsáveis pelos SECs; e título do cargo do responsável pelos SECs.	Observaram diferenças significativas nos SEC que influenciam tanto na questão da organização e estrutura de SEC, quanto no perfil e tarefas daqueles que conduzirão seus processos. As UCs encontram-se em diferentes estágios de maturidade, o que influencia na gestão e na estrutura do SEC. No Brasil, há grande variedade de nomes para os responsáveis pelo SEC, mas se assemelham ao <i>Chief Learning Officer</i> .

Autores/ano	Título do artigo	Objetivo	Método do estudo	Conclusões
Cho, M. (CHO, 2008)	<i>Corporate helix model: The industry and triple helix networks</i>	Propor um Modelo de Universidade Corporativa, a Universidade Empreendedora, baseado na Hélice Tríplice da Inovação.	Estudo de caso na Universidade Corporativa Pohang University of Science and Technology (POSTECH) da indústria sul-coreana. Pohang Steel Company (POSCO).	Propõe um Modelo de Universidade Corporativa, a Universidade Empreendedora, baseado na Hélice Tríplice da Inovação, que pode ser aplicado aos países em desenvolvimento e desenvolvidos. Neste modelo, a universidade tem papel de destaque na produção de inovação junto aos setores produtivos, colaborando para o processo de construção de vantagens competitivas sustentáveis das organizações, destacando o papel de colaboração entre universidade e empresa.
Latuha, M. (LATUHA, 2010)	<i>Ilim Pulp, Blending Former Russian State Enterprises, Creates a Corporate University to Change Culture, Become an Industry Leader</i>	Descrever o estabelecimento de uma universidade corporativa em uma empresa russa, a Ilim Pulp, do setor de celulose e papel.	Estudo de caso da Ilim Pulp Corporate University da indústria russa Ilim Pulp, do setor de celulose e papel.	A implantação da UC possibilitou o desenvolvimento de um método para proposição de soluções de problemas da indústria e promover a cultura de aprendizado na força de trabalho. Demonstrou que a implantação da universidade corporativa contribuiu para a construção de vantagens competitivas sustentáveis por meio da valorização do capital humano da organização.
Antonelli, G; Cappiello, G; Pedrini, G. (ANTONELLI; CAPPIELLO; PEDRINI, 2013)	<i>The Corporate University in the European utility industries</i>	Descrever o estabelecimento de universidades corporativas em indústrias de energia europeias.	Entrevista com seis grandes indústrias de energia que operam na Europa que estabeleceram sua própria Universidade Corporativa (Universidade GDF Suez, Universidade ENEL, ENI Corporate University (ECU), Universidad Corporativa Gas Natural Fenosa, E.ON Academia e UCGNF).	Apresentou que todas as universidades corporativas analisadas foram constituídas nos anos 2000. Que a necessidade de inovar em seus negócios desenvolvendo tecnologias de geração de energia limpa denunciou a necessidade de desenvolvimento dos trabalhadores destas empresas para a construção de vantagens competitivas alinhadas ao desenvolvimento sustentável. Apresentou como possibilidade futura para estas UCs avançarem para o Modelo de Universidade corporativa proposto por Margherita e Secundo, em 2009, a Stakeholder University. A pesquisa também destaca o papel de aproximação das universidades-empresas-governo.

Autores/ano	Título do artigo	Objetivo	Método do estudo	Conclusões
Masalimova, A; Ikramova, G; Shaidullina, A; Gubaidullina, G; Apraksina, N. (MASALIMOVA <i>et al.</i> , 2014)	<i>Distant in-company foreign language learning involving university students-tutors</i>	Descrever os desafios de implantação de um programa de aprendizagem <i>e-learning</i> de línguas estrangeiras aplicadas em uma universidade corporativa de uma indústria multinacional do ramo de petróleo.	Estudo de caso na Universidade Corporativa Electron.	São sugeridos os passos e os estágios para o seu desenvolvimento, garantindo a integridade e a continuidade dos profissionais da indústria do petróleo, a aprendizagem de línguas e os seus principais blocos ou módulos são apresentados e as suas vantagens no aspecto gerencial, pedagógico, pessoal e económico são reveladas e apresentadas como para os representantes das empresas, para professores universitários E estudantes.
Kawahara, K; Takada, M; Iwamiya, S; Ito, T. (KAWAHARA <i>et al.</i> , 2016)	Transferring technical listening training curriculum at the Department of Acoustic Design, Kyushu University, to a corporation in the acoustics industry	Relatar o processo de transferência de conhecimento entre uma universidade e uma indústria japonesa por meio de um programa de treinamento.	Estudo de caso do Departamento de Design Acústico, Universidade de Kyushu (KU) e uma indústria japonesa que opera no ramo acústico.	São apresentadas as etapas de realização do programa de treinamento realizado entre a equipe da Universidade de Kyushu (KU) e uma empresa japonesa demonstrando a eficácia da transferência de conhecimento entre as duas instituições, bem como a construção de conhecimento a partir da interação das equipes da universidade e da empresa.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019)

4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os sete (7) artigos analisados foram publicados entre 2007 e 2016 (Quadro 3), sendo um em 2007, dois em 2008, um em 2010, um em 2013, um em 2014 e um em 2016.

Quanto à nacionalidade das indústrias que tiveram suas experiências relatadas, em dois artigos as empresas estavam localizadas na Rússia, um no Japão, um no Brasil, um na Coreia do Sul, um era de indústrias em países da Europa e um na Austrália.

Ao analisar os artigos selecionados, identificou-se que os estudos poderiam ser categorizados em três grupos: (1) Colaboração entre Universidade-Empresa, (2) Papel dos líderes nas Universidades Corporativas e (3) Descrição do estabelecimento de uma Universidade Corporativa ou de programas educacionais em uma Universidade Corporativa.

Na primeira categoria, são listados quatro (4) artigos, na segunda um (1) artigo e na terceira quatro (4) artigos, conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 4: Categorização dos artigos analisados

Categoria	Artigos
Colaboração entre Universidade-Empresa	(CHO, 2008); (RYAN, 2007); (ANTONELLI; CAPPIELLO; PEDRINI, 2013); (KAWAHARA <i>et al.</i> , 2016)
Papel dos líderes nas Universidade Corporativas	(HOURNEAUX Jr.; EBOLI; MARTINS, 2008)
Descrição do estabelecimento de uma Universidade Corporativa ou de programas educacionais em uma Universidade Corporativa	(LATUHA, 2010); (ANTONELLI; CAPPIELLO; PEDRINI, 2013); (MASALIMOVA <i>et al.</i> , 2014); (KAWAHARA <i>et al.</i> , 2016)

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Os artigos relacionados na primeira categoria, Colaboração entre Universidade-Empresa, apresentam cases exitosos de colaboração entre Universidades e Empresas, buscando o desenvolvimento de competências nos trabalhadores mais alinhadas com as demandas dos setores produtivos, seja para formação de jovens profissionais ou desenvolvimento de lacunas nos trabalhadores das indústrias deixadas pelas Universidades Acadêmicas.

Na segunda categoria, Papel dos líderes nas Universidade Corporativas, houve apenas um artigo classificado, que apresenta o importante papel da liderança nas estruturas de educação corporativa das indústrias para a formação contínua dos trabalhadores.

A terceira categoria, Descrição do estabelecimento de uma Universidade Corporativa ou de programas educacionais em uma Universidade Corporativa, apresenta cases do processo de estabelecimentos de Universidades Corporativas ou Programas de uma Universidade Corporativa.

Nota-se que dois artigos, o *'The Corporate University in the European utility industries'* (ANTONELLI; CAPPIELLO; PEDRINI, 2013) e *'Transferring technical listening training curriculum at the Department of Acoustic Design, Kyushu University, to a corporation in the acoustics*

industry' (KAWAHARA *et al.*, 2016), foram classificados em duas categorias: (1) Colaboração entre Universidade-Empresa e (3) Descrição do estabelecimento de uma Universidade Corporativa ou de programas educacionais em uma Universidade Corporativa.

Na análise dos seis (6) artigos classificados nas categorias (1) Colaboração entre Universidade-Empresa e (3) Descrição do estabelecimento de uma Universidade Corporativa ou de programas educacionais em uma Universidade Corporativa, ficou evidente que a criação das universidades corporativas ou de programas de educação corporativa está ligada à necessidade de construção de vantagens competitivas sustentáveis de seus negócios por meio da formação contínua de seus funcionários, com o objetivo de desenvolver as competências requeridas do mercado e alinhadas com a estratégia das indústrias, superando lacunas deixadas pelas Universidades Acadêmicas ou desenvolvendo novas competências requeridas aos trabalhadores, além de acompanhar o desenvolvimento dos setores produtivos com a modernização dos parques fabris. Assim, funcionários capacitados poderão melhor contribuir para desenvolvimento de soluções que irão fomentar a construção da desejada vantagem competitiva sustentável.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A educação corporativa acompanhou as necessidades de qualificação dos trabalhadores com o surgimento de cada Revolução Industrial. Cada revolução teve como característica a tecnologia empregada, começando pela máquina a vapor, passando pela energia elétrica, a eletrônica e as tecnologias de informação e comunicação (TIC), culminando na internet, a inteligência artificial e o *big data* da Quarta Revolução Industrial, que, por consequência, exigiu novas competências individuais e organizacionais (SCHWAB, 2016).

As experiências das indústrias em educação corporativa analisadas neste estudo confirmaram a necessidade e a importância do alinhamento das universidades corporativas com a estratégia das organizações e a necessidade de programas de educação corporativa para garantir a formação continuada dos trabalhadores alinhadas às necessidades organizacionais. Os diversos casos apontaram sob diferentes lentes, a educação corporativa pode ser considerada uma importante ferramenta para fortalecer as competências individuais e organizacionais e a construção de valores distintivos para a competitividade organizacional.

Outra questão evidenciada por esta pesquisa é que as ações dos programas de educação corporativa podem ser importantes iniciativas para aproximação das indústrias com as universidades, construindo juntas soluções para desafios organizacionais e fomentando a inovação e a transferência de tecnologias entre estas duas hélices da tríplice hélice da inovação.

O estudo de Antonelli, Cappiello e Pedrini (2013), intitulado *The Corporate University in*

the European utility industries, analisado nesta pesquisa, apresentou que as Universidades Corporativas constituídas nas indústrias energéticas europeias participantes de seu estudo devem ir além da capacitação de seus empregados, capacitando também seus clientes, fornecedores e outros *stakeholders* de sua cadeia de valor, apontando que o modelo *Stakeholder University*, proposto por Margherita e Secundo (2008), também identificado por Freire *et al.* (2016), seria um modelo que atenderia esta necessidade.

Conforme proposto por Freire *et al.* (2016), a Universidade Corporativa em Rede – UCR avança dos modelos de educação corporativa até então desenvolvidos e traz em suas diretrizes a interação com todos os *stakeholders* organizacionais, buscando criar uma memória organizacional com a rede de *stakeholders* usando ferramentas da engenharia do conhecimento e mídias do conhecimento, sendo o modelo de universidade corporativa mais contemporâneo identificado neste estudo, conforme apresentado no Quadro 2.

Em função deste estudo restringir-se à análise de apenas sete (7) artigos científicos, destaca-se que suas constatações não são conclusivas, não podendo ser generalizada no campo do tema pesquisa, sendo esta uma limitação deste estudo.

Assim, outras pesquisas científicas e empíricas acerca do tema educação corporativa relatando experiências de indústrias e organizações de outros setores são necessários para enriquecer o debate sobre o tema, contribuindo para o avanço das contribuições científicas.

Sugere-se que sejam realizados estudos empíricos com indústrias e outras organizações de outros setores produtivos abrangendo o tema das duas categorias com maior ocorrência de experiências identificadas neste artigo: (1) Colaboração entre Universidade-Empresa no

contexto de universidades corporativas ou programas de educação corporativa e (3) Descrição do estabelecimento de uma Universidade Corporativa ou de programas educacionais em uma Universidade Corporativa.

6 AGRADECIMENTOS

As autoras agradecem ao Programa de Bolsas Universitárias de Santa Catarina UNIEDU/Pós-Graduação pelo apoio financeiro recebido para desenvolvimento desta pesquisa.



CORPORATE UNIVERSITIES: EXPERIENCES IN THE INDUSTRIAL SECTOR

ABSTRACT

Corporate education followed the qualification needs of workers with the emergence of each industrial revolution, which had as a characteristic the technology employed in the production process which consequently required new individual and organizational skills aimed at building competitive advantages. Through a systematic review of the literature in the international Scopus database this study analyzed experiences of industries in corporate education programs or corporate universities that confirmed the need and importance of aligning corporate universities with the organizations' strategy and the need for Corporate education to ensure the continuing training of employees aligned organizational needs overcoming the gaps of academic universities. It was also evidenced that most of the analyzed articles present experiences of corporate education programs or corporate universities regarding collaboration between University-Company and description of practices in the establishment of a Corporate University or educational programs in a Corporate University.

KEYWORDS: *Corporate Education. Corporate University. Industry. Systematic Review of Literature.*

REFERÊNCIAS

- AIRES, R. W. A.; MOREIRA, F. K.; FREIRE, P. S. Indústria 4.0: competências requeridas aos profissionais da Quarta Revolução Industrial. **Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação - CIKI**: Foz do Iguaçu, 2017.
- AIRES, R. W. A.; FREIRE, P. S.; SOUZA, J. A. Educação Corporativa como ferramenta para estimular a inovação nas organizações: uma revisão de literatura. **KM Brasil 2016, 13º Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento**: São Paulo, 2016.
- ANTONELLI, G.; CAPPIELLO, G.; PEDRINI, G. The Corporate University in the European utility industries. **Utilities Policy**, v. 25, 2013.
- CHO, M.-H. Corporate helix model: The industry and triple helix networks. **International Journal of Technology and Globalisation**, v. 4, n. 2, 2008.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DELOITTE. **Industry 4.0**: challenges and solutions for the digital transformation and use of exponential technologies, 2014.
- EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil**: mitos e verdades. São Paulo: Editora Gente, 2004.

FERENHOF, H. A., & FERNANDES, R. F. Desmistificando a revisão de literatura como base para redação científica: método SFF. **Revista ACB**, 21(3), 550-563, 2016.

FREIRE, P. S; DANDOLINI, G. A; SOUZA, J. A; TRIERWEILLER, A. C; SILVA, S. M; SELL, D; PACHECO, R. C. S; TODESCO, L. L.; STEIL, A. V. Universidade Corporativa em Rede: Considerações Iniciais para um Novo Modelo de Educação Corporativa. **Revista ESPACIOS**, Vol. 37 (Nº 05) Año 2016, 2016.

FREIRE, P. S; DANDOLINI, G. A; SOUZA, J. A.; SILVA, S. M. Processo de implantação da Universidade Corporativa em Rede (UCR). **Revista ESPACIOS** | Vol. 37 (Nº 23) Año 2016, 2016.

FREITAS, M. E. Prefácio. In: Quartiero, E. M.; Bianchetti, L. **Educação corporativa Mundo do trabalho e do conhecimento: Aproximações**. São Paulo: Cortez, 2005.

HOURNEAUX JR., F. H.; EBOLI, M. P.; MARTINS, E. C. Corporate education and the role of the chief learning officer | Educação corporativa e o papel do chief learning officer. **Revista Brasileira de Gestao de Negocios**, v. 10, n. 27, 2008.

KAWAHARA, K. *et al.* Transferring technical listening training curriculum at the Department of Acoustic Design, Kyushu University, to a corporation in the acoustics industry. **Acoustical Science and Technology**, v. 37, n. 4, 2016.

LATUHA, M. O. Ilim Pulp, Blending Former Russian State Enterprises, Creates a Corporate University to Change Culture, Become an Industry Leader. **Global Business and Organizational Excellence**, v. 29, n. 5, 2010.

MASALIMOVA, A. R. *et al.* Distant in-company foreign language learning involving university students-tutors. **American Journal of Applied Sciences**, v. 11, n. 7, 2014.

MCKINSEY. **Industry 4.0 at McKinsey's model factories: Get ready for the disruptive wave**. 2016.

MEISTER, J. **Educação corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MOHER D, LIBERATI A, TETZLAFF J, ALTMAN DG, GROUP P. Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA Statement. **Open Med**. 2009;3: e123–e130, 2009.

RYAN, L. Developing a qualitative understanding of university-corporate education partnerships. **Management Decision**, v. 45, n. 2, 2007.

SCHWAB, K. **A Quarta Revolução Industrial**. São Paulo: Edipro, 2016.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 28. ed. São Paulo (SP): Best Seller, 2012.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando Conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios**. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

Data de recebimento: 27/05/2019

Data de aprovação: 25/07/2019

SOBRE OS AUTORES



Regina Wundrack do Amaral Aires

Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento/UFSC.

Pesquisadora no Grupo de Pesquisa ENGIN - Núcleo de Engenharia da Integração e Governança do Conhecimento EGC/UFSC/CNPQ, pesquisando temas relacionados a educação, inovação, empreendedorismo e gestão do conhecimento. Especialista em Gestão Empresarial pela Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC), Campus de São Miguel do Oeste, e com MBA em Gestão Estratégica de Instituições de Educação Profissional e Tecnologia pela Faculdade de Tecnologia SENAI/SC Florianópolis. Bacharel em Secretariado Executivo graduada pela UNOESC. Trabalha no SENAI desde 2007, atualmente integra a equipe da Gerência de Ensino Superior e Educação Corporativa do Departamento Regional do SENAI Santa Catarina, atuando como Especialista em Educação nos Cursos de Pós-Graduação *lato sensu* e Extensão..



Patricia de Sá Freire

Professora e Coordenadora de Ensino do Departamento de Engenharia do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina. Doutora

em Engenharia e Gestão do Conhecimento pelo Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento/UFSC. Autora de cinco livros e mais de 120 artigos científicos publicados em congressos nacionais e internacionais, periódicos e capítulos de livros. Por dois anos seguidos 2011 e 2012 foi escolhida como um dos cinco executivos de excelência em Gestão do Conhecimento no Brasil pelo MAKE Award Brasil. Atualmente é líder do Grupo de Pesquisa ENGIN - Núcleo de Engenharia da Integração e Governança do Conhecimento EGC/UFSC/CNPQ e Editora-chefe do International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM).



