

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA: um estudo sobre a universidade corporativa da
Algar**

ANA RITA WEBER
CENTRO UNIVERSITÁRIO SENAC

LUIZ FERNANDO GOMES PINTO
CENTRO UNIVERSITÁRIO SENAC (SENACSP)

EDUCAÇÃO CORPORATIVA: um estudo sobre a universidade corporativa da Algar

1. INTRODUÇÃO: PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Estamos vivendo na era da sociedade do conhecimento, onde a centralidade dos negócios migrou de o capital para o saber fazer e onde a educação constitui a pedra angular da sociedade.

Nesse contexto, o nível de formação dos colaboradores se reflete e é capaz de influenciar de forma decisiva na perpetuidade de empresas no mercado, bem como em sua performance financeira e estratégica.

No entanto, em um mundo extremamente competitivo e dinâmico, as empresas perceberam que não basta admitir um colaborador com uma boa formação acadêmica e experiência profissional, elas precisam proporcionar ferramentas, espaços, incentivos e oportunidades para que ele continue se desenvolvendo e se aperfeiçoando de forma contínua e, acima de tudo, se sinta motivado para tal. Ou seja, a nova realidade de mundo exige que as pessoas estejam se atualizando de forma constante, para o bem delas próprias (empregabilidade) e por uma necessidade de suas empresas (competitividade e produtividade).

A todo momento, são novas tecnologias, metodologias de trabalho e exigências que são requeridas e, se não houver investimento por parte das empresas em educação, o negócio pode estar fadado a obsolescência e ao fracasso.

Dessa forma, demandas pontuais de aprendizado tratadas através de treinamentos padrões deixam de satisfazer as imposições de mercado e, às empresas é urgente inovar em seus modelos de educação corporativa, ampliando seu papel e conceito, trazendo a universidade para dentro de suas estruturas – Universidades Corporativas.

Envolver os colaboradores na construção do conhecimento, alinhar as competências individuais com as de negócio, criar comunidades de aprendizagem, disponibilizar conteúdos virtuais, são diversas as maneiras que as empresas vêm inovando em suas estruturas de educação corporativa.

Além disso, a obsolescência do conhecimento se dá mais rapidamente, requerendo dos funcionários um aprendizado contínuo para desenvolver as qualificações demandadas pelo mercado.

A educação, conseqüentemente, não termina mais com a conclusão do ensino superior, fazendo com que os trabalhadores tenham que construir continuamente sua base de conhecimento ao longo da vida (Meister, 1999).

Segundo o Guia Salarial 2023, 80% dos recrutadores entrevistados consideram que é difícil ou muito difícil encontrar profissionais com os requisitos técnicos e comportamentais necessários para o preenchimento das ofertas de emprego.

Para complementar a formação do ensino superior e atender os seus objetivos estratégicos, as empresas começaram a investir em educação corporativa, por meio da criação de universidades corporativas (Mantovani, 2023).

O objetivo deste estudo é avaliar os aspectos estratégicos da Universidade Corporativa (UC) do Grupo Algar por meio de um estudo de caso, visando analisar o modelo de UC utilizado

pela organização selecionada à luz dos modelos teóricos apresentados na Fundamentação Teórica, assim buscando identificar semelhanças e diferenças entre os públicos-alvo, os formatos aplicados e o alinhamento com as competências organizacionais. Os objetivos secundários são:

- Avaliar se há um alinhamento dos objetivos estratégicos da UC com os objetivos estratégicos organizacionais;
- Identificar os tipos de treinamento realizados: técnico, comportamental, de requalificação, *onboarding*¹;
- Identificar como é realizada a oferta de novos cursos na UC: é uma demanda de uma área ou da própria equipe de RH que propõe novos cursos;
- Identificar para quais públicos são disponibilizados os treinamentos e capacitações: colaboradores internos e externos (terceiros, parceiros comerciais e fornecedores);
- Identificar o formato adotado pelas UC, ou seja, avaliar se possui uma estrutura própria, tanto de instalações físicas como de instrutores, ou se faz parcerias com outras instituições de ensino;
- Identificar as modalidades de ensino utilizadas: presencial, EaD ou híbrido.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Educação corporativa

O conceito de educação corporativa surgiu em 1955, nos Estados Unidos, com a implementação da primeira Universidade Corporativa pela General Eletric. No entanto, somente a partir da década de 1980 é que as Universidades Corporativas das empresas americanas passaram a dar um enfoque estratégico para o gerenciamento do aprendizado e o desenvolvimento contínuo dos funcionários (Meister, 1999).

No Brasil, as primeiras instituições de educação corporativa sugeriram nos anos de 1990 (Eboli, 2014; Casarini & Baungartner, 2012). O marco do surgimento do tema educação corporativa no Brasil, entretanto, foi o lançamento do livro Educação Corporativa, da autora Jeanne Meister, em 1999 (Eboli, 2014; Casarini & Baungartner, 2012).

A pesquisadora brasileira Marisa Éboli, também contribuiu para a disseminação do tema no país, com o lançamento do livro Universidades Corporativas: educação para as empresas do século XXI. Segundo Éboli (2004 apud Eboli, 2014, p. 22):

Educação corporativa é um sistema de formação de pessoas pautado por uma gestão de pessoas com base em competências, devendo, portanto, instalar e desenvolver nos colaboradores (internos e externos) as competências consideradas críticas para a viabilização das estratégias do negócio, promovendo um processo de aprendizagem ativo e permanente vinculado aos propósitos, valores, objetivos e metas empresariais.

O surgimento da educação corporativa é resultado da necessidade de adaptação das organizações as novas demandas decorrentes das mudanças ocorridas no ambiente de negócios no século XX, resultado dos processos de globalização, do acirramento da concorrência e do avanço tecnológico (Susi, 2021).

As organizações mudaram de um modelo de administração verticalizado e centralizado, para um modelo de gestão mais flexível, integrado e horizontalizado, que requer que os processos de aprendizagem ocorram em todos os níveis hierárquicos, visto que nesse modelo as informações estratégicas não se restringem a alta direção das organizações.

Para atender as novas qualificações requeridas pelas organizações, houve uma transição das áreas de treinamento e desenvolvimento (T&D) para a educação corporativa. Enquanto T&D enfocava solucionar questões pontuais de aprendizagem e o desenvolvimento de habilidades e competências em uma visão de curto prazo, a educação corporativa apresenta uma visão de longo prazo, visando aumentar a produtividade e competitividade de forma sustentável, a fim de obter vantagem competitiva (Susi, 2021).

Segundo Scott Parry (1996 apud Éboli 2004), a competência é resultante de três fatores básicos: conhecimentos (saber fazer), habilidades (poder fazer) e atitudes (querer fazer). Enquanto o conhecimento está associado à compreensão de conceitos e técnicas, as habilidades representam a aptidão e a capacidade de realizar uma tarefa. As atitudes, por sua vez, referem-se à postura e ao modo como as pessoas agem e procedem em relação a fatos, objetos e outras pessoas.

No modelo de educação corporativa, a aprendizagem é vinculada às necessidades estratégicas da empresa. A reponsabilidade pelo processo de aprendizagem é compartilhada entre o departamento de treinamento e os gestores da empresa. Os líderes empresariais compartilham os principais desafios e o tipo específico de qualificação necessária, visando solucionar problemas organizacionais reais. Com isso, o foco do treinamento vai além do funcionário isoladamente para o desenvolvimento da capacidade de aprendizado da organização (Meister, 1999).

O público-alvo do aprendizado, além dos próprios funcionários da organização, passa a compreender também os colaboradores externos que participam da cadeia de valor. O objetivo é que os parceiros comerciais, como distribuidores, atacadistas, varejistas e fornecedores também conheçam a visão da empresa e contribuam para o atingimento dos objetivos estratégicos (Meister, 1999).

Para alcançar tais objetivos, as organizações passaram a proporcionar aos funcionários maior acesso à atualização de seus conhecimentos e qualificações (Meister, 1999).

De acordo com a Pesquisa do Panorama de Treinamento no Brasil (ABTD, 2024), realizada em 2024, em 469 empresas, sendo 75% nacionais e 25% multinacionais, verificou-se que 88% dessas empresas têm um orçamento anual definido para Treinamento e Desenvolvimento (T&D).

O investimento anual em T&D no Brasil, foi de, em média, R\$ 1.222 por colaborador, enquanto nos Estados Unidos, no mesmo período, as empresas investiram R\$ 6.673 por funcionário. Considerando-se o tempo de treinamento, no Brasil os colaboradores recebem em torno de 24 horas de treinamento por ano e nos Estados Unidos ao redor de 21 horas (ABTD, 2024).

A contratação de fornecedores para as ações de treinamento é uma prática comum nas empresas pesquisadas, representando 50% do orçamento anual. A distribuição do orçamento de T&D entre líderes e não líderes tem permanecido constante nos últimos anos, em torno de metade do orçamento para os líderes e a outra metade para os não líderes (ABTD, 2024).

2.2 Universidade corporativa

A Universidade Corporativa (UC) é a base da educação corporativa e está diretamente relacionada às estratégias das empresas para obtenção de vantagem competitiva (Munhoz, 2015; Susi, 2021).

No Brasil, as primeiras referências de UC foram implantadas na década de 1990: Academia Accor (1992), Universidade Martins (1994), Universidade Brahma (1995), Universidade do Hamburger, McDonald's (1997) e Visa Training (1997), atual Universidade Visa (2001).

A partir do ano 2000, houve um crescimento acentuado das UCs no Brasil, quando se inicia um processo de migração do tradicional centro de treinamento e desenvolvimento (T&D) para a educação corporativa, que adota um enfoque estratégico para as ações de desenvolvimento de competências (Casarini & Baungartner, 2012).

As UCs podem adotar as modalidades de ensino presencial, a distância ou híbrido (Munhoz, 2015). De acordo com a pesquisa Panorama T&D 2024, houve um aumento dos treinamentos no formato EaD nos últimos anos. Enquanto antes da pandemia 71% dos treinamentos ocorriam presencialmente, atualmente 47% das ações de treinamento são presenciais, 20% online ao vivo e 25% online não ao vivo (autotreinamento) (ABTD, 2024).

Quanto as competências desenvolvidas pelas UCs, verifica-se uma combinação de treinamentos para o desenvolvimento de competências gerenciais, assim como para o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades técnicas específicas. De acordo com a pesquisa Panorama de Treinamento no Brasil, a prioridade do treinamento das lideranças é o desenvolvimento comportamental e o treinamento dos não líderes, independentemente de sua área de atuação, são treinamentos técnicos (ABTD, 2024).

Segundo o Censo EaD (Abed, 2022), cuja amostra compreendeu 86 instituições de ensino superior de pós-graduação, distribuídas por quatro das cinco regiões do país, 73,9% das instituições que utilizam o formato EaD, enfocam o desenvolvimento de habilidades específicas voltadas para atender o respectivo mercado de trabalho, 60,8% priorizam o desenvolvimento de atitudes e habilidades interpessoais e 56,5% o desenvolvimento de atitudes profissionais.

De acordo com Eboli (2023), as universidades corporativas (UC) brasileiras atingiram um nível de qualidade internacional, destacando-se a Universidade Petrobras, UCPlay (UC da Caixa Econômica), UniBB (UC do Banco do Brasil) e Unibrad (UC do Banco Bradesco). Com base em um levantamento de dados secundários nos sites dessas quatro UCs, verificou-se que possuem estruturas próprias, com destaque para a plataforma de ensino a distância, confirmando a tendência de predominância dos treinamentos no formato EaD, complementado com instalações físicas para capacitações presenciais.

Além disso, essas UCs disponibilizam cursos para os colaboradores internos e externos, sendo que para estes últimos os cursos são gratuitos, mas apresentam conteúdo ou acessos limitados em relação aos colaboradores internos (Petrobras, s.d.; Eboli, 2023; Faros, s.d.; Plataformaead, s.d.; Banco do Brasil, s.d.; UniBrad, s.d.).

3. METODOLOGIA

Para este estudo aplicou-se o método de estudo de caso, que é delineado como uma abordagem de pesquisa exploratória e qualitativa (GERRING, 2019). O estudo de caso pode contemplar tanto estudos de caso único quanto de casos múltiplos, sendo adotado neste estudo a variante de estudo de caso único (YIN, 2015).

O estudo de caso é um método que atende mais adequadamente ao objetivo deste estudo, pois segundo Yin (2015, p. 17) “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem ser não claramente evidentes”. Em outras

palavras, por ter um enfoque mais explicativo, o estudo de caso é mais apropriado para responder a questões “como” e “por quê” (YIN, 2015).

De acordo com Gil (1991), o estudo de caso é um trabalho profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos de pesquisa. Ainda segundo o autor, as suas principais vantagens em relação a outros métodos é o estímulo a novas descobertas e a ênfase na totalidade.

Com relação ao processo de amostragem, buscou-se selecionar uma empresa brasileira, o Grupo Algar, em razão de possuir uma UC reconhecida como referência no mercado, a UniAlgar – Universidade Corporativa do Grupo Algar, e que busca consolidar um novo mindset de conhecimento e um reposicionamento do modelo de UC.

A pesquisa foi realizada através do levantamento de dados primários obtidos em entrevistas e aplicação de questionários com perguntas abertas com gestores dos programas de Educação Corporativa e representantes da organização. Também foi subsidiado por levantamento de dados secundários que abrangem o histórico da UniAlgar. Além disso, foram realizadas pesquisas bibliográficas e documentais para identificar os modelos de universidade corporativa mais frequentemente implantados nas grandes empresas, assim como a modalidade de ensino mais frequentemente adotada.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Apresentação da empresa

Este estudo de caso analisou o Grupo Algar, um grupo empresarial brasileiro privado com atuação estabelecida nos setores de tecnologia da informação, entretenimento e agronegócios. Atualmente, fazem parte do grupo as empresas: Algar Telecom, Algar Tech, Algar Farming e Aviva, que engloba Rio Quente Resorts e Costa do Sauipe.

O grupo Algar, cujo nome é proveniente das iniciais do nome fundador, Alexandrino Garcia, é uma empresa familiar fundada em 1920 e que já passou por diversos segmentos de mercado. Nos dias de hoje apresenta uma estrutura com aproximadamente 20 mil colaboradores, e sua matriz está sediada em Uberlândia, no Estado de Minas Gerais. Além do Brasil, a empresa também atua na Argentina, Colômbia e México (ALGAR, [S.I]).

4.2 UniAlgar

4.2.1 Histórico de transformação da UniAlgar

A UniAlgar - Universidade Corporativa do Grupo Algar, criada em setembro de 1998, surgiu a partir de questionamentos feitos em um Encontro Corporativo do Grupo Algar, onde foram abordados, entre outros assuntos, a necessidade de formação continuada dos colaboradores da empresa e o alinhamento com os objetivos estratégicos e as competências do Grupo. Os mercados de atuação da empresa passavam por muitas mudanças naquele momento e a educação corporativa foi percebida como uma grande oportunidade para desenvolver os colaboradores para enfrentarem os desafios futuros (ALGAR, [S.I]).

A partir das primeiras conversas, foi definido um grupo de trabalho que visitou diferentes Universidades Corporativas no Brasil e no exterior. Nos Estados Unidos, o Grupo conheceu a Universidade do Hambúrguer (McDonald's), o Centro de Desenvolvimento Corporativo da Arthur Andersen, Sears e Motorola. No Brasil, apesar do tema universidade corporativa ser recente e haver poucas UCs implantadas no país, foram visitadas as estruturas da Bhrama e da Academia Ticket de Serviços. Após as visitas e análises dos modelos de UCs pesquisados, começou-se a construir o modelo da UniAlgar, que combinava as boas práticas das universidades corporativas já existentes e as necessidades de desenvolvimento e capacitação da liderança do Grupo Algar.

No entanto, desde 2016 as empresas do Grupo começaram a ficar mais independentes e novos desafios surgiram, o que fez com que fosse até mesmo questionada a necessidade e a existência da UniAlgar. Isso porque percebeu-se que o Grupo não estava mais conseguindo entregar o mesmo valor entregue no passado. Todas essas transformações e questionamentos demandaram um novo reposicionamento do modelo da Universidade Corporativa da empresa.

A partir da reflexão de todo histórico da UC, do seu papel para o Grupo e de entender que as iniciativas de aprendizagem deveriam apoiar a empresa a cumprir seus objetivos estratégicos e de que os colaboradores precisam de suporte para seu aprendizado contínuo, o Grupo compreendeu a importância da qualificação e requalificação (*upskilling* e *reskilling*²) de seus colaboradores para acompanhar esse mundo em constante transformação. Com isso, no ano de 2022 iniciou-se um grande projeto junto a uma consultoria contratada para realizar um diagnóstico do modelo então vigente e a elaboração de uma nova proposta de atuação da UC. O diagnóstico, conduzido em conjunto pela Equipe de RH Corporativa e pela consultoria contratada, foi realizado através de *focus group*³ e de entrevistas individuais com alguns colaboradores, com o objetivo de avaliar se a aprendizagem era valorizada pelos colaboradores da Algar, se prevalecia no ambiente uma cultura de comando e controle e, se já havia uma cultura de aprendizagem no Grupo.

A partir de vários estudos e dos resultados das pesquisas e entrevistas, diagnosticou-se que na Algar os colaboradores aprendiam, principalmente, pela construção de um manifesto de aprendizagem⁴. Esse diagnóstico acarretou a idealização da evolução da cultura de aprendizagem da empresa, aonde o papel do líder não é o de simplesmente desenvolver sua equipe, mas de proporcionar um espaço em que elas se desenvolvam. Além disso, também foram realizadas uma série de ações como: definição do papel da UniAlgar, novas estratégias de aprendizagem, o redesenho das frentes de atuação, dos indicadores, na forma de comunicação e na estruturação das comunidades de aprendizagem e dos *learning experts* para fomentar o compartilhamento do conhecimento. Por último, reavaliou-se quais ações de desenvolvimento deveriam ser conduzidas pela Equipe Corporativa da empresa, isto é, pela Holding do Grupo e quais deveriam ser conduzidas diretamente pelas empresas do Grupo.

Após um longo trabalho da equipe corporativa da Algar com a consultoria contratada, a estratégia definida foi tornar a UniAlgar um *Hub*⁵ de Aprendizagem, sendo responsável pela governança e por todo modelo de aprendizagem, onde se estimularia a construção de espaços de desenvolvimento contínuos, o protagonismo dos colaboradores e a troca constante entre as três empresas do grupo. Ou seja, a governança de aprendizagem deve ser mais um instrumento para aproximar a cultura de aprendizagem atual daquela desejada, atuando como guardião da cultura e da estratégia corporativa do Grupo.

Desta forma, ao longo de dois anos, de 2022 a 2023, a UniAlgar passou a atuar com foco em três esferas: o desenvolvimento de iniciativas inovadoras de disseminação de conhecimento, o apoio e acompanhamento de uma cultura corporativa de aprendizagem, além do fomentar a troca entre as empresas. Um ecossistema de aprendizagem formado por componentes que trabalhassem juntos para criar uma experiência de aprendizagem completa. Sendo que, de acordo com a Gerente de Gente do Grupo Algar, Juliana Ribeiro, o principal conceito norteador das ações da UC é o *Lifelong Learning*⁶.

Atualmente, a UniAlgar está pautada em três frentes principais: Cultura, Pessoas e Negócios, sendo os seus quatro maiores compromissos da educação corporativa: educar continuamente as lideranças, desenvolver competências dos talentos, garantir ações educacionais alinhadas às estratégias dos negócios e zelar para que a cultura Algar seja referência no dia a dia dos colaboradores. (ALGAR, [S.I]).

4.2.2 Modelo das Comunidades de Aprendizagem Autodirigida

A partir da integração do conceito de comunidade, caracterizado por espaços para troca e conexão com o objetivo comum de aprendizagem, desenvolvimento e transformação, e do conceito de autodirigida, que compreende a autonomia para construir seu próprio caminho, a UniAlgar passou a atuar nesse modelo inovador de Comunidades de Aprendizagem autodirigida, que proporciona a todos os colaboradores a possibilidade de serem protagonistas de seu processo de desenvolvimento dentro do grupo.

Nesse modelo, foram criadas comunidades com temas alinhados aos objetivos estratégicos da empresa – inovação, liderança e cultura – e que possuem um gestor como líder de cada uma das comunidades criadas, cuja posição é denominada internamente de “Top Voice”. Essa figura tem por responsabilidade liderar as ações de aprendizado dentro de cada comunidade, fomentando a troca e o desenvolvimento dos participantes. No entanto, todos os membros da comunidade têm a autonomia de disseminar conteúdos, livros, vídeos, textos, podcasts etc. Além disso, os colaboradores têm a liberdade para escolher de qual comunidade querem fazer parte, o que pode estar alinhado ao seu cargo atual ou ao seu objetivo futuro de carreira. O que, segundo a gestora de Gente da empresa, garante um maior engajamento na participação dos membros da comunidade.

A grande maioria do aprendizado é realizada de forma online e remota, através de uma plataforma adquirida no mercado e customizada à realidade da empresa e que está integrada ao Microsoft Teams e ao ChatGPT. Nesse ambiente são feitas as curadorias de conteúdo educacional, estão as plataformas de conhecimento interativas, as trilhas de conhecimento, os cursos de ensino à distância, estudos de casos e de gamificação. No entanto, isso não invalida que aconteçam treinamentos presenciais, caso haja alguma demanda específica.

Quanto ao levantamento de necessidades de treinamento, há um sistema denominado de “Pedidos e Ofertas”, que é um tipo de sistema em que os colaboradores podem ofertar atividades de aprendizado, bem como solicitar um conteúdo ou treinamento relacionado àquilo que querem ou precisam aprender. Esse modelo parte da premissa de que todos têm algo a aprender e a ensinar e, além disso, cada comunidade tem a autonomia para decidir quais os pedidos e ofertas serão efetivamente realizados. Além disso, os pedidos e ofertas privilegiam a aprendizagem coletiva, ou seja, uma demanda de toda comunidade.

Além do sistema de “Pedidos e Ofertas”, ainda há oferta de treinamentos técnicos e obrigatórios pertinentes ao negócio da Algar. Alguns desses cursos podem ser oferecidos de forma virtual ou presencial, de acordo com a disponibilidade e localização dos colaboradores.

Para acompanhar o desempenho e a evolução da UniAlgar, a área de Talentos Humanos utiliza como base dois indicadores: o número de “Pedidos e Ofertas” disponibilizados na plataforma virtual e a finalização das trilhas *reskilling/upskilling*. Não há mais controles tradicionais como horas de treinamentos ou avaliação de reações. A ideia é que a aprendizagem faça parte do cotidiano dos colaboradores e deixe de ser percebido como um modelo tradicional de sala de aula, com metas de horas de treinamento e formulários a serem preenchidos.

Como mencionado anteriormente, um dos grandes objetivos da UniAlgar é desenvolver uma cultura de aprendizagem que permeie todas as esferas da organização, de modo que o ato de aprender faça parte do DNA da empresa. A partir de todo trabalho de reposicionamento realizado pelas áreas da empresa, pode-se considerar que o enfoque da UniAlgar está voltado para a inovação, o fomento ao aprendizado informal, o incentivo ao olhar transversal para a cultura de aprendizagem, e a sustentação de espaços de troca entre as empresas, em detrimento de treinamento formais e convencionais.

5. CONCLUSÃO

Conclui-se que nas últimas décadas, a educação corporativa vem sendo pressionada a repensar seu modelo de ensino-aprendizagem. As equipes de Talentos Humanos efetivamente deixaram de ser responsáveis pelas atividades operacionais como convocação de treinamentos, listas de presença, avaliações de aprendizagem, relatórios de participação, dentre outras funções estritamente burocráticas. No entanto, vale destacar, que é o colaborador que se torna o grande protagonista do seu desenvolvimento educacional dentro das empresas, percorrendo trilhas sugeridas, selecionando os conteúdos pertinentes ao seu momento de carreira e estabelecendo seus objetivos e o tempo que será dedicado ao aprendizado.

Outro ponto relevante que vale destacar foi a migração do seu modelo de educação corporativa baseada em estruturas físicas para o ambiente virtual, influenciada pelas transformações no mercado e pelas grandes evoluções digitais. O ambiente online permitiu que mais pessoas fossem beneficiadas nesse movimento, não se restringindo aos colaboradores que trabalham na matriz da empresa, assim como facilitou a participação dos colaboradores ao introduzir uma flexibilidade de horários e possibilitou a redução nos custos operacionais envolvidos na manutenção de espaços físicos.

Por fim, o estudo de caso Algar trouxe a luz que quando os colaboradores são estimulados e envolvidos através de uma cultura de aprendizagem baseada no conceito de aprendizagem ao longo da vida, os resultados são mais efetivos para os próprios colaboradores e para as próprias empresas.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abed – Associação Brasileira de Educação a Distância (2022). **Censo EAD.BR: relatório analítico da aprendizagem a distância no Brasil 2020**. Curitiba, PR: InterSaber. Disponível em: <em https://www.abed.org.br/site/pt/midioteca/censo_ead/>. Acesso em: 11 ago. 2023.

ABTD. Pesquisa Panorama do Treinamento no Brasil. 19ª Edição. **ABTD - Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento e Integração Escola de Negócios**, São Paulo, 2024. Disponível em: <<https://materiais.integracao.com.br/e-book-pesquisa-panorama-2024-2025>>. Acesso em: 19 nov. 2024.

ALGAR. **Site Corporativo Algar**, [S.I.]. Página Inicial. Disponível em: <<https://www.algar.com.br/quem-somos/>>. Acesso em: 11 jun. 2024.

BANCO DO BRASIL (s.d.). **Educação corporativa**. Disponível em: <[https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/sobre-nos/sustentabilidade/gestao-e-governanca/funcionarios/universidade-corporativa-do-banco-do-brasil#/>](https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/sobre-nos/sustentabilidade/gestao-e-governanca/funcionarios/universidade-corporativa-do-banco-do-brasil#/). Caixa (s.d.). *Caixa Econômica Federal*. Acesso em: 13 out. 2023.

CASARINI, F. G.; Baungartner, M. **Educação Corporativa: da teoria à prática**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2012.

EBOLI, M. (organizadora). **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Editora Gente, 2004.

EBOLI, M. (organizadora). **Educação corporativa: muitos olhares**. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

EBOLI, M. Universidades de empresas como Petrobras e Pão de Açúcar se destacam e ganham prêmios no exterior. **Jornal Estadão – Blog Radar do Emprego**, 2023. Disponível em: <<https://www.estadao.com.br/economia/radar-do-emprego/universidades-de-empresas-como-petrobras-e-pao-de-acucar-se-destacam-e-ganham-premios-no-exterior/>>. Acesso em: 16 nov. 2023.

FAROS (s.d.). Faros – case UCPlay. **Faros Educacional**, 11 junho de 2021. Disponível em: <<https://faroseducacional.com.br/blog/faros-case-ucplay/#:~:text=Para%20atender%20ao%20banco%2C%20a%20Faros%20Educacional,v%3ADdeos%2C%20podcasts%2C%20telas%20interativas%20e%20muito%20mais>>. Acesso em: 15 out. 2023,

GERRING, John. **Pesquisa de estudo de caso: princípios e práticas**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

MANTOVANI, F. Universidades corporativas em alta. **Exame.com**, 20 de janeiro de 2023. Disponível em: <<https://exame.com/colunistas/sua-carreira-sua-gestao/universidades-corporativas-em-alta/>>. Acesso em: 12 ago. 2023.

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

MUNHOZ, E. S. **Educação corporativa: desafio para o Século XXI**. Curitiba: Intersaberes, 2015.

PETROBRAS. Jean Paul Prates lança reestruturação da Universidade Petrobras. **Petrobras – Imprensa**, 18 outubro de 2023. Disponível em: <<https://agencia.petrobras.com.br/pt/institucional/jean-paul-prates-lanca-reestruturacao-da-universidade-petrobras-18-10-2023/>>. Acesso em: 30 de out. 2023.

Plataformaead. **Plataforma EaD**. Disponível em: <<https://www.plataformaead.net/>>. Acesso em: 2 out. 2023.

PRADO, H. (2022). Isto é o que empresas dos EUA fazem para se desenvolver. **Exame.com.**, 1 de julho de 2022. Disponível em: <<https://exame.com/colunistas/henrique-prado-educacao-corporativa/isto-e-o-que-empresas-dos-eua-fazem-para-se-desenvolver-e-voce-pode-inserir-na-sua-companhia/>>. Acesso em: 13 ago. 2023.

SUSI, I. K. **Educação corporativa**. Curitiba: Contentus, 2021.

UNIBRAD. **Universidade Corporativa Bradesco**. Disponível em: <<https://www.unibrad.com.br/UniversidadeCorporativa/Unibrad>, Acesso em: 20 ago. 2023.

YIN, Robert K. **Estudo de casos: planejamento e métodos**. Porto Alegre, Bookman, 2015.

¹ O processo de onboarding é uma solução que algumas empresas adotam para que haja uma boa integração entre o novo colaborador e a equipe de trabalho, reduzindo, assim, o tempo de adaptação do novo colaborador, de forma que não haja perda de produtividade.

² Upskilling é o desenvolvimento ou aperfeiçoamento de habilidades, competências e conhecimentos que um colaborador já possui na área em que atua. Reskilling é o aprendizado de novas habilidades e competências, a capacidade de adaptação para a realização de novas atividades ou o conjunto de estratégias organizacionais para o desenvolvimento e requalificação de seus colaboradores.

³ Método de pesquisa qualitativo utilizado para investigar reações e percepções de um grupo de pessoas sobre determinado assunto.

⁴ Documento elaborado e aprovado pela Equipe Executiva onde constam os valores, crenças, intenções e práticas do Grupo relacionadas ao processo de aprendizagem corporativa.

⁵ O termo que tem origem na língua inglesa e pode ser utilizado como "centro" ou como "ponto de conexão".

⁶ Conceito que valoriza a educação continuada. Em português, o termo é traduzido como aprendizado ao longo da vida, reforçando a ideia de que nunca devemos parar de estudar.