

A IMPORTÂNCIA DO RH NO DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DE SEUS COLABORADORES POR INTERMÉDIO DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Giovana Ribeiro Campos; FATEC Zona Leste; giovana.campos@fatec.sp.gov.br

Jadir Perpétuo dos santos; FATEC Zona Leste; jadir.santos@fatec.sp.gov.br

Priscila Araújo de Carvalho; FATEC Zona Leste; priscila.carvalho4@fatec.sop.gov.br

RESUMO

O presente artigo aborda os conceitos de universidade corporativa, competências e trilhas de aprendizagem, a fim de demonstrar a importância de sua implantação na organização viabilizando vantagens competitivas, inovação e retenção de conhecimento através da valorização dos talentos internos. Para iniciar esse processo e torná-lo possível dentro de uma organização é necessário um sistema organizacional que priorize e dê o devido valor ao desenvolvimento dos colaboradores, de suas competências, e adote uma política de desempenho onde todos subordinados e gestores tenham uma visão do processo de forma ampla. E nesse sentido os recursos humanos são fundamentais. Além de conscientizar da importância desse desenvolvimento tanto profissional quanto pessoal que a universidade corporativa possibilita, essa área é um pilar no mapeamento de competências (pré-Universidade Corporativa) e principalmente no que tange as necessidades do colaborador como indivíduo. Para realização da pesquisa foi adotado o método de pesquisa qualitativa, e o método de coleta de dados por meio da saturação teórica, é a análise categórica.

Palavras-chave: Universidade corporativa, Desenvolvimento de competências, Trilhas de aprendizagem.

Data de recebimento: 30/08/2022

Data do aceite de publicação: 30/08/2022

Data da publicação: 31/08/2022

THE IMPORTANCE OF HR IN THE DEVELOPMENT OF SKILLS OF ITS EMPLOYEES BY INTERMEDIATE OF THE CORPORATE UNIVERSITY

ABSTRACT

This article addresses the concepts of corporate university, competences and learning paths, to demonstrate the importance of its implementation in the organization, enabling competitive advantages, innovation, and knowledge retention through the valorization of internal talents. To start this process and make it possible within an organization, an organizational system is needed that prioritizes and gives due value to the development of employees in their competences and adopts a performance policy where all subordinates and managers have a vision of the process of broad way. And in this sense, human resources are fundamental. In addition to raising awareness of the importance of this professional and personal development that the corporate university makes possible, this area is a pillar in the mapping of competencies (pre-Corporate University) and especially about the needs of the employee as an individual. To carry out the research, the qualitative research method, and the method of data collection through theoretical saturation is the categorical analysis.

Keywords: Corporate university, Skills development, Learning paths.

1 INTRODUÇÃO

Este artigo analisou e compreendeu a importância que um profissional de Recursos Humanos tem para a implantação da Universidade Corporativa e como são desenvolvidos os processos desse projeto dentro das empresas.

E para internalizar melhor o funcionamento foi desenvolvida experimentalmente uma Universidade Corporativa do início, pois faz parte do Projeto Integrador IV que tem como objetivo formar profissionais com competência para gerenciar pessoas de forma estratégica. Com disciplinas voltadas ao desenvolvimento e gerenciamento de carreiras, comportamento organizacional (individual e de grupo), recrutamento e seleção, treinamento, legislação trabalhista, psicologia, gestão por competências, coaching, qualidade de vida no trabalho, rotinas de pessoal, entre outras).

O objetivo geral é compreender como a Universidade Corporativa é desenvolvida, planejada, seu funcionamento dentro das empresas, e o destaque que um profissional de Recursos Humanos tem para o prosseguimento dela. O objetivo específico da pesquisa foi compreender as empresas que utilizam o programa e como são feitos o planejamento, funcionamento, resultados e o diferencial que ela gera para a empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico da presente pesquisa foi estruturado em 6 tópicos, a saber: o que é universidade corporativa; qual a importância da sua implantação na organização; como

A IMPORTÂNCIA DO RH NO DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DE SEUS COLABORADORES POR INTERMÉDIO DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA

identificar as diretrizes para a construção de trilhas de aprendizagem visando o desenvolvimento de competências nesses profissionais; como fazer a gestão dessas trilhas de aprendizagem no âmbito de assertividade a fim de reter o conhecimento na organização; universidade corporativa: uma estratégia organizacional, viabilizando vantagens competitivas e inovação; qual a importância do Recursos Humanos (RH) nesse processo de implantação, gestão e inovação da universidade corporativa.

2.1 O QUE É UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Universidade corporativa é uma instituição de ensino vinculada a organização que vem ganhando espaço no mercado onde está inserida. Atualmente, as próprias empresas estão criando suas “Universidades Corporativas” (UC), a fim de garantir uma educação sob medida, para a realização das chamadas missão, da visão de futuro, do negócio, das estratégias e dos valores organizacionais (Lozano, 2019). Nesse contexto, “a questão fundamental para as organizações do século XXI é compreender que se tornou imprescindível o aprimoramento contínuo da habilidade de melhor aproveitar mecanismos que permitam a conversão de informação em valor de negócio” (Mishra, 2019). A UC tem como princípios básicos o delineamento de programas que reflitam o compromisso da empresa em dar sustentação aos objetivos dos negócios da organização.

Dentro dessa temática a gestão do conhecimento se destaca como algo primordial dentro das UC, pois segundo Razzaq *et al.* (2019), ela desenvolve mudanças nos valores e na cultura organizacional, no comportamento das pessoas e nos modelos de trabalho e, fundamentalmente, requer que as pessoas tenham fácil acesso a recursos de informações importantes, para que o conhecimento possa ser gerado e distribuído. A literatura ainda assume que a gestão do conhecimento, em uma organização, facilita a aprendizagem, um processo que pode ocorrer nos níveis individual, grupal e organizacional (Antonello, 2005; Brito *et al.*, 2019). O estudo das organizações, no contexto em que elas estão inseridas no mundo contemporâneo de negócios, tem destacado, desde a segunda metade do século XX, a importância da “Aprendizagem Organizacional” (AO) para a compreensão da dinâmica das mudanças organizacionais oriundas da criação ou da assimilação de novos conhecimentos (Castro *et al.*, 2018; Lozano, 2019).

Além disso, Castro *et al.* (2019) e Mishra (2019) explicam que além do modelo tradicional de sala de aula, a UC utiliza-se de formas múltiplas de aprendizagem, tais como recursos de aprendizagem à distância, via Internet e campus virtuais, o que possibilita “aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar”. Isso tornou a UC algo possível de ser implantada nas organizações e segundo Razzaq *et al.* (2019), o “Sistema de Educação Corporativa” (SEC) tem sido utilizado com o intuito de possibilitar o desenvolvimento dos funcionários com eficiência em organizações.

2.2 QUAL A IMPORTÂNCIA DA SUA IMPLANTAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO

Para se manter ativa e atual no mercado de trabalho é exigível das organizações transformações contínuas que potencializam a capacidade e garantem o lucro.

A conscientização deste cenário ideal pode se dar por diversas maneiras, e a implantação da Universidade corporativa é uma delas. A disponibilidade desta educação corporativa constrói

A IMPORTÂNCIA DO RH NO DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DE SEUS COLABORADORES POR INTERMÉDIO DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA

e/ou conserva conhecimentos e habilidades dos talentos da organização. Esta prática educacional torna permissa a inovação originada internamente, ou seja, dos próprios colaboradores por meio das informações e aprendizagem significativa.

Neste sentido, com relação ao interesse das empresas pela implantação do Programa de Universidade Corporativa, Eboli (2004), Li *et al.* (2019) e Lozano (2019) afirmam que as organizações de sucesso têm lançado mão desses recursos como estratégia para desenvolver o seu capital intelectual.

Sabendo da importância da implantação da Universidade corporativa (UC) na organização e o porque se investir no conhecimento é que devemos pensar na sua aplicação ampla, ou seja, para todos os colaboradores da organização, visando o conhecimento geral nos processos da empresa.

Portanto, a UC deve incluir em seus programas todas as partes interessadas da organização, funcionários, fornecedores, clientes e demais partícipes de sua rede colaborativa. Isso é possível tanto nas organizações privadas quanto nas públicas (Freire *et al.*, 2016, *apud* Aires, Freire e Souza, 2017).

2.3 COMO IDENTIFICAR AS DIRETRIZES PARA A CONSTRUÇÃO DE TRILHAS DE APRENDIZAGEM VISANDO O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NESSES PROFISSIONAIS.

No que se refere a trilhas de aprendizagem, podemos construí-la dentro do contexto da gestão por competências, com o intuito de garantir e desenvolver determinadas competências nos colaboradores alinhadas com os objetivos da organização, visando além da competitividade organizacional, o desenvolvimento completo de seus colaboradores, que vai além de desempenho superiores na empresa, mas buscando desenvolver seus anseios pessoais também (Freitas; Brandão, 2006; Almeida, 2013, Brandão, 2017 e Santos *et al* 2020).

Dentro desse contexto de construção de trilhas de aprendizado baseada em competências, o desenvolvimento dos colaboradores da organização deve ser planejado com muito cuidado. As competências essenciais da organização devem ser mapeadas de acordo com as estratégias por ela firmadas, a partir disso, as competências profissionais dos colaboradores devem ser definidas.

Dentro desse levantamento das competências, ou seja, no mapeamento das mesmas devem ser observadas quais são necessárias para a organização e para os profissionais. A partir deste diagnóstico é possível identificar as competências que precisarão ser priorizadas e desenvolvidas nos colaboradores e pensar em estratégias a serem aplicadas no intuito de diminuir as GAPS de competências. Com isso a avaliação e o acompanhamento dos indicadores de desempenho, devem ser constantes (Guimarães *et al.*, 2001, Brandão, 2017 and Santos, 2019).

Ainda sobre mapeamento de competências Guimarães *et al.* (2001) e Brandão (2017), afirmaram que mapear as competências essenciais da organização e as lacunas de competências (GAPS) dos trabalhadores são os primeiros passos que precisam ser considerados no delineamento de Trilhas de Aprendizagem.

A partir do levantamento das GAPS de competências é possível identificar qual o público alvo para cada curso que compõe a trilha de aprendizagem. Cada profissional pode seguir uma trilha diferente do outro usando diferentes estratégias de ensino e aprendizagem. Nas Trilhas de Aprendizagem, podem ser realizadas diversas estratégias de aprendizagem: treinamentos autoinstrucionais, cursos presenciais, cursos a distância, estágios, viagens de estudo, seminários, palestras, leitura de revistas, livros, jornais, grupos de estudo e diversos outros meios de aprendizagem (Freitas; Brandão; 2006; Antonello; Flach, 2011; Almeida, 2013 e Brandão, 2017).

Após identificar as diretrizes das trilhas de aprendizagem através do mapeamento das competências, das GAPS de competências, do público alvo que precisará ser atingido, a organização certamente conseguirá construir e ofertar uma trilha assertiva e que desenvolva as competências necessárias que ela precisa para um determinado setor. Corroborando Guimarães *et al.* (2001) e Brandão (2017), após realizada a oferta da Trilha de Aprendizagem, devem-se acompanhar os profissionais formados em sua prática do trabalho, observando seu desempenho e mapeamento novas lacunas de competências, construindo desta forma um acompanhamento consistente e ofertando novas possibilidades de desenvolvimento de competências ou até mesmo mapeando a necessidade de atualização da Trilha de Aprendizagem inicialmente construída (Wich; Pollock; Jefferson, 2011 e Silva, 2019).

2.4 COMO FAZER A GESTÃO DESSAS TRILHAS DE APRENDIZAGEM NO AMBITO DE ASSERTIVIDADE A FIM DE RETER O CONHECIMENTO NA ORGANIZAÇÃO.

Ao desenvolver as trilhas de aprendizado dentro do que foi proposto (mapeamento das competências), não podemos esquecer que elas devem ser criadas a partir da ideia de combinar as necessidades da organização com os objetivos dos colaboradores (Freitas; Brandão, 2006; Almeida, 2013 e Brandão, 2017).

Contudo, o conhecimento tem se tornado algo supervalorizado dentro das organizações, onde ele passou a ser o centro das atenções, porém muitas organizações não sabem de fato como gerencia-lo e acabou sendo um grande desafio para as mesmas. Dentro dessa temática a Gestão do conhecimento surge como uma necessidade para todas as empresas que desejam melhorar os seus resultados (Aires, 2017).

2.5 UNIVERSIDADE CORPORATIVA: UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL VIABILIZANDO VANTAGENS COMPETITIVAS E INOVAÇÃO.

Organização é a forma como se dispõe um sistema para atingir os resultados pretendidos, ou seja, é a união de pessoas, ideias, ideologias e recursos para atingir os seus objetivos. Sabemos que as organizações passam por mudanças e isso requer uma atenção interna fazendo com que todos conheçam essas mudanças e saibam o porquê delas. Essas mudanças geram, muitas das vezes, inovações e competitividade. Com isso, as inovações formam a base para poder alcançar a competitividade e a sustentabilidade organizacional junto ao capital intelectual (Vieira e Quadros, 2017).

Dentro desse cenário de competitividade podemos observar que o colaborador (capital humano), passou a ter um papel de destaque na construção de valores distintos para essa

A IMPORTÂNCIA DO RH NO DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DE SEUS COLABORADORES POR INTERMÉDIO DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA

competitividade. (Aires; Kempner-Moreira; Freire, 2017). E isso fez com que as empresas começassem a perceber o valor e a importância de manter suas estratégias organizacionais alinhadas aos objetivos dos colaboradores a fim de se alcançar vantagens competitivas no âmbito externo.

Isso vem de encontro com a afirmação de Meister (1999) e Freire *et al.* (2016), os quais demonstraram que a evolução da educação corporativa ultrapassa os muros das organizações, envolvendo além de profissionais da empresa, clientes e cadeia de fornecimento, envolvendo esses atores tanto na construção da Trilha de Aprendizagem como na oferta das soluções de aprendizagem em si. A necessidade de desenvolvimento de competências além das competências técnicas (SENAI, 2019; Freire *et al.*, 2019).

Para Aires, Freire e Souza, (2017), as dinâmicas do capitalismo desafiam as organizações a se reinventarem para garantir sua perenidade e competitividade. Assim, investir em conhecimento deve ser algo contínuo para que se configure como vantagem competitiva para as organizações, contribuindo para ação estratégica eficaz da empresa, com o foco na obtenção das metas de crescimento estratégico das organizações (Hosseini et al., 2019; Li *et al.*, 2019).

Ainda, Meister, 1999 *apud* Aires, Freire e Souza (2017) apresenta dez características que constituem a base de objetivos e princípios da UC que qualquer organização deveria seguir para mobilizar sua força de trabalho na construção de vantagens competitivas sustentáveis no mercado global:

Características base de uma Universidade Corporativa:

1. Oferecer oportunidades de aprendizagem que deem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização.
2. Considerar o modelo de UC um processo e não um espaço físico destinado à aprendizagem.
3. Elaborar um currículo que incorpore os três Cs: Cidadania Corporativa, Estrutura Contextual e Competências Básicas.
4. Treinar a cadeia de valor e parceiros, inclusive clientes, distribuidores, fornecedores de produtos terceirizados, assim como universidades que possam fornecer os trabalhadores de amanhã.
5. Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de apresentação da aprendizagem.
6. Encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes com o aprendiz.
7. Passar do modelo de financiamento corporativo por alocação para “autofinanciamento” pelas unidades de negócio.
8. Assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem.
9. Criar um sistema de avaliação dos resultados e investimentos.
10. Utilizar a UC para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados.

2.6 QUAL A IMPORTÂNCIA DO RH NESSE PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO, GESTÃO E INOVAÇÃO DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA.

Num contexto de mercado cada vez mais competitivo, a função do RH assume um papel dominante na construção de uma vantagem competitiva da organização. Já faz um tempo que

A IMPORTÂNCIA DO RH NO DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DE SEUS COLABORADORES POR INTERMÉDIO DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA

a área de Recursos Humanos vem passando por transformações e isso vem deixando-a cada vez mais estratégica e cheia de desafios.

Portanto, o papel do RH dentro de todo esse processo é de tentar identificar quais as competências essenciais da organização, as competências necessárias para os colaboradores de cada área da empresa que necessitam de mais atenção para serem desenvolvidas, identificar as lacunas “GAPS” que existem e a partir daí começar a traçar as trilhas de acordo com o que se deseja para o cargo.

Partindo da ideia que a universidade corporativa é um espaço ofertado e gerenciado pela organização a fim de promover a educação através de uma cultura de aprendizado contínuo, onde novas competências estarão ligadas as estratégias da organização viabilizando vantagens competitivas no que se refere a desenvolvimento e crescimento organizacional, as grandes empresas tem percebido, como defende Silva et al. (2017), o diferencial competitivo que a sua gestão de pessoas possui no ambiente empresarial e o quanto tem investido fortemente em ações educacionais estruturadas com o objetivo de melhorar o seu desempenho e atingir patamares elevados dos seus serviços.

E não para pôr aí, o profissional de RH dentro da organização a qual presta o seu serviço, precisa entender as necessidades dos colaboradores e não apenas desenvolver competências técnicas (SENAI, 2019; Freire et al., 2019). Desenvolver o EU de cada um, as competências emocionais e motivacionais também fazem parte desse desenvolvimento. O conhecimento adquirido ao logo do processo é apenas uma parte, precisamos ter a inteligência de extrair das pessoas suas atitudes e ajudá-las no desenvolvimento de suas habilidades.

3 METODOLOGIA

Pesquisa qualitativa do tipo básica, baseada no estudo da bibliografia de dados, estudo bibliográfico do tema utilizando como técnica de coleta de dados as entrevistas e como técnica de dados a análise categorial segundo Flores (1994).

Serão apresentados os resultados obtidos nas entrevistas realizadas para entender na prática como a Universidade Corporativa é estabelecida, desenvolvida, os resultados e conquistas que ela pode trazer tanto para a empresa quanto para o ganho de conhecimento para o próprio colaborador que aproveita (usufrui) do programa.

Atendendo ao objetivo desta pesquisa, foi feita a utilização de entrevistas semiestruturadas por meio de saturação teórica e métodos de pesquisa qualitativa. Onde os entrevistados são colaboradores/gestores de Recursos Humanos que trabalhem em empresas que possuem a Universidade Corporativa, analisando as respostas para a compreensão da realidade e efeitos do programa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

O "Quadro 1" revela as expectativas que a organização está projetando no resultado de seu produto ou serviço e como seus colaboradores contribuem com esse objetivo ao se desenvolverem profissionalmente.

A IMPORTÂNCIA DO RH NO DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DE SEUS COLABORADORES POR INTERMÉDIO DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Quadro 1 – Metacategoria “Desejos empresariais intrínsecos”

Código	Definição de Categoria	Unidades
PERF	Inclui alusão sobre o projetar da empresa no resultado do produto/serviço final.	R1 – “ter melhor produtividade, melhor resultado no trabalho.” R2 – “Ela tem o objetivo de melhorar os serviços prestados.”
DPP	Inclui alusão ao desenvolver do profissional e do pessoal.	R4 – “O foco principal desse trabalho que a gente faz aqui é justamente o que? É conhecer essas pessoas, é o profundo dela, o trabalho profundo dela né, do que ela tem de conhecimento e atrair essas pessoas para que não saíam da empresa e a gente tenha essa rentabilidade dentro da empresa de bons colaboradores. Então assim, o acompanhamento desde o início, desde quando ele entra a gente faz um desenvolvimento para saber em qual área que ele pode atuar, e se ele serve para ser um gestor futuro, se ele tem essa capacidade para tá assumindo uma equipe, então o início de tudo isso é tentar absorver de tudo que a pessoa entende, o que ela tem de conhecimento pra ela futuramente ser um bom gestor dentro da empresa tá.” R5 – “O objetivo inicial sempre foi estar tá até na missão da Universidade Corporativa é trabalhar e desenvolver a qualidade de vida é o profissionalismo de todos os funcionários, independente se ele está em num setor ou em outro, a Universidade na qual eu trabalho atua para a qualidade de vida e desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários.”

Fonte: Adaptado de Flores (1994).

O “Quadro 2” apresenta as formas, técnicas e metodologias das organizações participantes da pesquisa para o desenvolvimento do conhecimento nos colaboradores. A aprendizagem é fortalecida por meio de tecnologias, treinamentos e ainda tem a possibilidade, em algumas empresas, de uma abordagem educacional mais personalizada.

Quadro 2 – Metacategoria “Modelos de aprendizagem e os diferentes perfis”

Código	Definição de Categoria	Unidades
DTC	Inclui alusão a diversas técnicas para passar o conhecimento.	R5 – “Nessa te uma lista de material didático, de formas diferentes de ministrar, né, nós temos palestras pequenas, nós temos é::café cultural, nós temos é:: aulas mesmo, né::, cursos de dois, três, cinco dias, vinte dias e dentro desses cursos nós temos técnicas diferentes também de aprendizado, sejam <i>powerpoint</i> projetado, seja desenvolvendo trabalho em grupo, através de gamificação, é nós temos o que a gente chama de uma plataforma para você fazer cursos online, é tem um nome específico, né, para dentro da organização que a gente utiliza, até por marketing mas é uma plataforma onde você desenvolve, faz cursos online sem necessariamente ter um professor ali, usando as mesmas técnicas, né, de você fazer joguinhos, competições entre os funcionários pra quem tem maior pontuação, então é a forma que é levada e a técnica que é utilizada pra ter mais dinâmica são diversas dentro da Universidade.”
TTR	Inclui alusão a tecnologia em treinamentos.	R3 – “Então a gente sempre tem como suporte a parte do treinamento online, nem que seja um recapitulando, às vezes a gente consegue fazer um treinamento presencial incorporado que dura três (3) dias, quatro (4) dias, e aí a gente faz só um recapitulando online para que eles possam acessar.”

A IMPORTÂNCIA DO RH NO DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DE SEUS COLABORADORES POR INTERMÉDIO DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA

APA	Inclui alusão sobre o modelo de aprendizagem para adultos (andragogia).	R5 - “E a andragogia, que é o ensino para adultos, você precisa valorizar o que ele sabe, né, você precisa valorizar o que ele sabe e mostrar que tem valor aquilo que ele tá aprendendo também. Então acho que:: é testar principalmente se você está falando de:: formas de aprendizagem, né, de:: “ah vou fazer gamificação” “vou fazer uma apresentação de palestras só eu falo” isso tudo tem que ser testado porque as vezes ... existem perfis diferentes e momentos diferentes é:: e valorizar a:: não vou falar só a sala de aula invertida porque existem outras formas de fazer isso, mas o que o pessoal costuma falar de sala de aula invertida é:: uma tendência aí da parte de educacional, principalmente de andragogia porque você valoriza o conhecimento que tem os seus participantes, os seus funcionários.”
PAA	Inclui alusão ao público-alvo a ser atingido.	R5- “aí a gente vai ver também qual que é o público-alvo, se o público nosso alvo daquele setor é mais jovem, então a gente vai trazer uma didática diferente, se o público fosse um público mais velho.”

Fonte: Adaptado de Flores (1994).

No “Quadro 3” estão as definições de como é feito o monitoramento que assegura que o conhecimento passado seja traduzido em resultados organizacionais. Estão também as formas de avaliação e indicadores vindo de uma base de informações particular das empresas e possibilitando o gerenciamento do conhecimento.

Quadro 3 – Metacategoria “Como gerenciar o conhecimento”

Código	Definição de Categoria	Unidades
ACO	Inclui alusão sobre o acompanhamento mensal e uma gestão mais próxima.	R1 – “É um bom acompanhamento através de KPI’s, que seriam nossos indicadores de performance. Então, a gente precisa ter acompanhamento é mensal aí do que está acontecendo, do que foi alcançado, no que foi isso, nos possibilita fazer uma gestão é mais perto, mais próxima.”
AVA	Inclui alusão sobre a avaliar as pessoas, as funções, as competências e aplicar e disponibilizar ferramentas ou cursos.	R2 – “É, fazendo uma avaliação né, é... você primeiro, precisa avaliar as pessoas, as funções é as competências que você pretende desenvolver nas pessoas e aplicar, disponibilizar ferramentas ou cursos, depois fazer uma avaliação...”
REL	Inclui alusão sobre relatórios de conclusão de curso para visualização da utilização dos colaboradores.	R3 – “Elaboração de relatórios, onde as unidades de negócios identificando quem concluiu. E como todas as nossas trilhas elas têm um game de perguntas e respostas que é padrão dentro da nossa universidade corporativa:: Então nós temos como extrair relatórios, e algumas unidades de negócios pedem pra gente pra gente extrair esse relatório pra eles verem como está sendo a utilização dos seus colaboradores.”
INF	Inclui alusão sobre o gestor possuir diversas informações do colaborador e através delas visualizar os indicadores.	R5 – “Então a gente tem uma planilha onde a gente tem diversas informações do gestor, onde o gestor coloca as informações do colaborador e o colaborador coloca informações dele tá, como se fossem indicadores.”

Fonte: Adaptado de Flores (1994).

É expresso no “Quadro 4” as relações da organização para com seus colaboradores, por intermédio da educação corporativa, onde se estabelece o cultivo da motivação pelo autoconhecimento e como os resultados dessa educação impactam na colocação da organização no mercado competitivo.

A IMPORTÂNCIA DO RH NO DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DE SEUS COLABORADORES POR INTERMÉDIO DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Quadro 4 – Metacategoria “A Educação Corporativa como diferencial competitivo”

Código	Definição de Categoria	Unidades
IAA	Inclui alusão sobre o incentivo ao autodesenvolvimento.	R1 – “então é uma cultura de autodesenvolvimento, uma cultura de aprendizagem e de capacitação para que eles possam é... ter melhor produtividade, melhor resultado no trabalho [...] Eu acredito é... muito porque, esse processo de... aprendizagem, educação corporativa, tem a ver com desenvolvimento profissional das pessoas.” R2 – “Já peguei plataformas dessa quando eu comecei no meu primeiro emprego e eu aprendi a fazer algumas tabelas de Excel lá, serviram até hoje pra mim. Então aquela plataforma, aquele treinamento me tornaram, me ensinou a ser um profissional melhor e hoje eu uso isso pra vida inteira. É extremamente importante pra quem quer se desenvolver, ficar em uma empresa que proporciona essas ferramentas, é até um chamariz, e até um...um diferencial.” R3 – “Não é pelo salário como muita gente pensa, em primeiro lugar sempre vem essa parte do desenvolvimento do colaborador, e em segundo lugar vem a qualidade de vida e aí lá... Bem lá na frente que vem a questão salarial. Então assim, é de suma importância que toda empresa tenha esse canal e que desenvolva os seus colaboradores né, e quanto mais bem desenvolvido os colaboradores estiverem melhor vai ser um trabalho, melhor vai ser a integração dessas empresas... dessas pessoas na empresa, com certeza.”
MET	Inclui alusão sobre as melhores empresas para se trabalhar.	R3 – “Eu entendo de suma importância, até porque a gente sabe que as empresas que recebem o título de melhores empresas para se trabalhar no Brasil, o ranking, o número um que os colaboradores colocam lá. Porque que eles acham que é a melhor empresa para se trabalhar são as empresas que investem no conhecimento dos seus colaboradores.”
ACM	Inclui alusão a concorrência de mercado.	R5 – “Eu tenho cem por cento de certeza assim, e absoluta convicção de que a Universidade Corporativa é um diferencial pro mercado, ela é um diferencial para própria empresa, né, isso deixa pra trás alguns concorrentes que não tenham a Universidade Corporativa de um mesmo setor, por exemplo.”

Fonte: Adaptado de Flores (1994).

Está relatado no “Quadro 5” o papel do RH em viabilizar, coordenar e garantir a funcionabilidade como cabeceador da Universidade Corporativa.

Quadro 5 – Metacategoria “A área do RH e sua importância na UC”

Código	Definição de Categoria	Unidades
ORG	Inclui alusão sobre organizar e viabilizar o processo de educação corporativa.	R1 – “A área de recursos humanos que organiza, que viabiliza, que proporciona esse processo de educação corporativa. Porque toda demanda vem para gente, a gente assiste essa demanda junto as áreas de negócio.”
PMA	Inclui alusão sobre o RH ser a peça matriz para que tudo aconteça/funcione.	R2 – “Tudo, gira em torno do RH ao meu ver, o RH é a peça matriz pra que toda a engrenagem gire, sem o RH, nada flui, porque vai amarrar a função, as necessidades da empresa, as

A IMPORTÂNCIA DO RH NO DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DE SEUS COLABORADORES POR INTERMÉDIO DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA

		necessidades da gestão, da gerencia, desenvolver os cursos, fazer uma avaliação de eficácia, se o curso foi eficaz ou não, se fazer uma avaliação de aderência se o pessoal está conseguindo acompanhar o curso, tá entendendo.”
CUC	Inclui alusão sobre o RH ser a cabeça da universidade corporativa.	R4 – “Ele é a cabeça do negócio, da universidade corporativa.”
EXT	Inclui alusão sobre a extrema importância do RH na universidade corporativa.	R5 – “O RH tem a função de apoio que é de extrema importância a Universidade Corporativa, tornando o RH funcionários dos trabalhadores e alunos dela”

Fonte: Adaptado de Flores (1994).

O “Quadro 6” aponta a maneira como se estabelece a identificação, direcionamento, e mapeamento das competências e habilidades que precisam ser desenvolvidas, e esses processos são originados da relação entre RH e gestores.

Quadro 6 – Metacategoria “Relação do RH para com os gestores no mapeamento de competências”

Código	Definição de Categoria	Unidades
NES	Inclui alusão sobre identificar as necessidades coletivas e individuais dos colaboradores.	R2 – “Trabalhar com gestores para identificar a necessidade da equipe, né, e quais as necessidades de cada colaborador, ou seja, quais as competências, que ele tem que ter, quais por exemplo, os <i>Softs skills</i> que ele quer desenvolver no colaborador, que ele acha importante para determinada tarefa.”
DHC	Inclui alusão ao direcionamento para habilidades e competências.	R5 – “quais as competências que querem ser trabalhadas, quais os <i>skills</i> querem ser desenvolvidos, e aí a gente trabalha em cima disso.”
EAE	Inclui alusão aos mapeamentos que englobam de maneira geral as áreas da empresa.	R4 – “Então nós trabalhamos, é primeiramente se faz um levantamento da área que a pessoa está e junto com os gestores atuais a gente identifica aqueles pontos, aquelas pessoas.”

Fonte: Adaptado de Flores (1994).

O “Quadro 7” expõe o quão fundamental e vantajoso é para os colaboradores e para a organização que o conhecimento seja disseminado e descentralizado permitindo que ele seja aperfeiçoado e perdure como parte da cultura organizacional.

Quadro 7 – Metacategoria “Perpetuidade do Conhecimento”

Código	Definição de Categoria	Unidades
ACD	Inclui alusão a conhecimento descentralizado.	R5 – “É fundamental uma empresa ter é::: uma Universidade Corporativa, até para perpetuidade, né, porque se você tem um negócio bom por conta de um funcionário X, Y, Z esse conhecimento, se ficar só com ele você acaba perdendo a longevidade, uma hora esse funcionário vai se aposentar, vai sair da empresa, a Universidade Corporativa ela justamente tenta evitar ao máximo que isso aconteça, né, a centralização do conhecimento numa só pessoa, ela tenta ser pulverizada ou

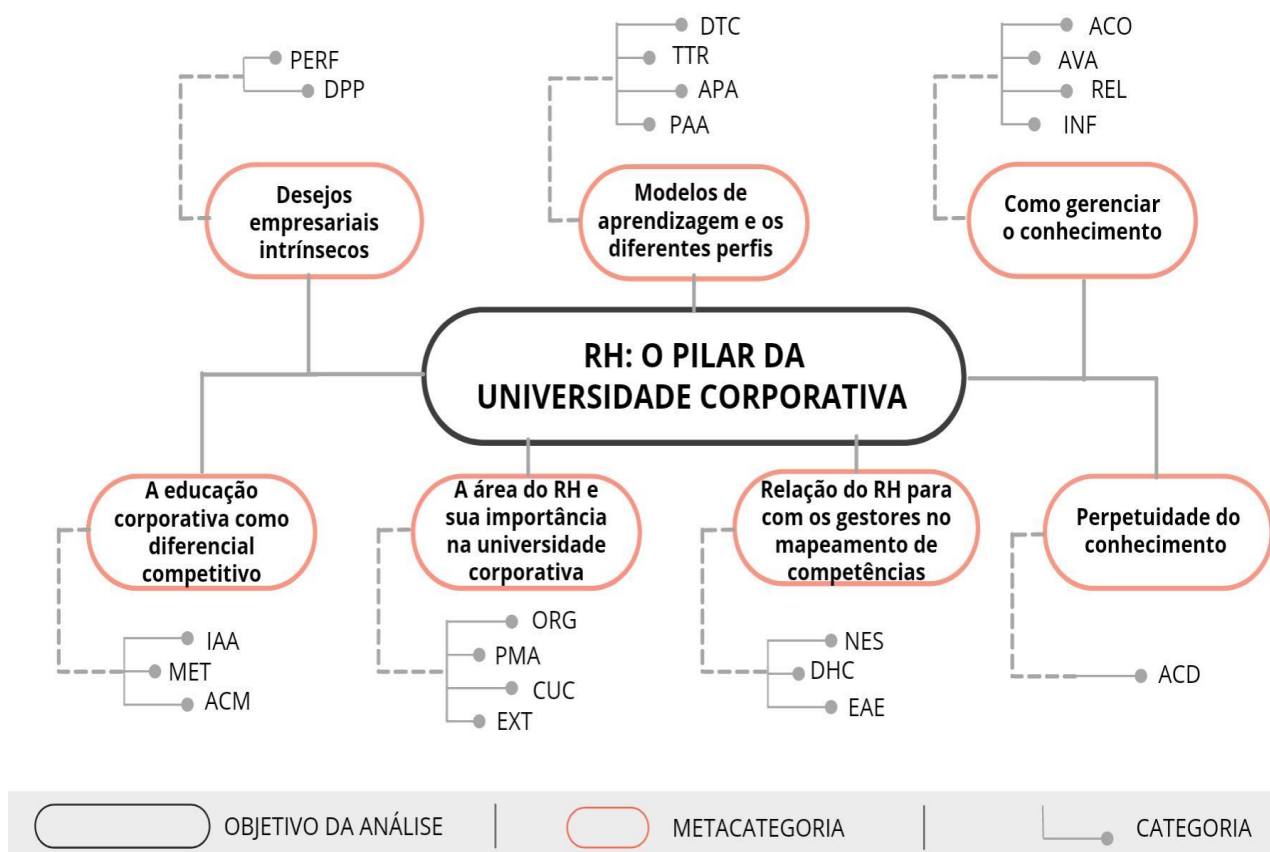
A IMPORTÂNCIA DO RH NO DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DE SEUS COLABORADORES POR INTERMÉDIO DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA

		passada aí pra um funcionário que tenha o perfil daquela pessoa, pra perpetuar realmente o negócio e o conhecimento dessa, daquela pessoa.”
--	--	---

Fonte: Adaptado de Flores (1994).

A figura 1 abaixo apresenta a configuração sintetizada do desenvolver da pesquisa, onde o tema central se expõe como objetivo da análise: RH: O pilar da Universidade Corporativa. A partir do mesmo e por intermédio das entrevistas surgem as metacategorias e por consequência também as categorias.

Figura 1 - Sistema de categorias



Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na análise feita de um mercado que prioriza a aprendizagem e tem uma visão inteligente a partir do prisma de possibilidades que o RH oferece, foi possível identificar os processos que garantem a excelência e traduzem a importância da gestão de pessoas.

Identificação e desenvolvimento de competências e GAPS, planejamento de trilhas de aprendizagem, estímulo para um crescimento profissional e estruturação a partir de um olhar mais humano constituem algumas das medidas e responsabilidades atribuídas ao profissional de recursos humanos, que assegura um bom planejamento e desenvolvimento da cultura de aprendizagem da Universidade Corporativa.

A IMPORTÂNCIA DO RH NO DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DE SEUS COLABORADORES POR INTERMÉDIO DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Os resultados e entrevistas que tanto enriqueceram o presente artigo se apresentam como modelos de organizações que crescem juntamente com seus colaboradores, e a partir disso são reconhecidas e se diferenciam no mercado pois mostram a importância de um imediatismo de uma perspectiva integrada que se prova tão necessária para os avanços empresariais e profissionais.

REFERÊNCIAS

- Aires, Regina Wundrack do Amaral; Freire, Patrícia de Sá; Souza, João Artur de. (2017). Educação corporativa como ferramenta para estimular a inovação nas organizações: uma revisão de literatura. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/handle/1/5952>. Acessado em: 31 jan. 2020.
- Aires, R. W. A.; Kempner-Moreira, F. K.; Freire, P. S. (2017). Indústria 4.0: competências requeridas aos profissionais da quarta revolução industrial. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO (CIKI), 7., 2017, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: EGC, UFSC.
- Aires, Regina Wundrack do Amaral; Moreira, Fernanda Kempner; Freire, Patricia de Sá. (2017). Indústria 4.0: desafios e tendências para a gestão do conhecimento. SUCEG-Seminário de Universidade Corporativa e Escolas de Governo, v. 1, n. 1, p. 224-247.
- Almeida, M. A. (2013). Trilhas de Aprendizagem: um estudo de caso. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 9., 2013, Rio de Janeiro. Anais [...]. Rio de Janeiro.
- Antonello, Claudia Simone; Flach Leonardo. (2011). Organizações culturais e a aprendizagem baseada em práticas. Cadernos EBAPE. BR, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 156-176, mar.
- Brandão, Hugo Pena. (2017). Mapeamento de competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Brito, L. M. P. et al. (2019). Knowledge management for the sustainable development of the semi-arid region in Northeastern Brazil. Ciência Rural, Santa Maria, v. 49, n. 4, p. 1-7.
- Castro, A. B. C. et al. (2019) Análise bibliométrica da gestão do conhecimento: um mapeamento da produção científica no período de 2012 a 2017. Revista Tecnologia e Sociedade, Curitiba, v. 15, n. 38, p. 322-338.
- Castro, A. B. C. et al. (2018). Avaliação de treinamento profissional para trabalhadores do conhecimento: um estudo de caso em uma instituição pública de educação, ciência e tecnologia do nordeste do Brasil. Holos, Natal, v. 4, n.34, p. 136-155.
- Flores, J. G. (1994). Análisis datos cualitativos: Aplicaciones a investigación educativa. Barcelona: Latorre Literaria.

A IMPORTÂNCIA DO RH NO DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DE SEUS COLABORADORES POR INTERMÉDIO DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA

- Freire, P. S. et al. (2019). As quatro dimensões do Método Alexandria para instanciamento da neoaprendizagem na prática do ensino superior. In: FREIRE, P. S.; SILVA, T. C.; BRESOLIN, G. G. Universidade Corporativa em Rede: diretrizes iniciais do modelo. Curitiba: CRV.
- Freitas, I. A.; Brandão, H. P. (2006). Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. In: BORGES-Andrade, J. E.; Abbad, G.; Mourão, L. (org.). Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre (RS): Artmed, 2006. p. 97-113.
- Guimarães, T. A. et al. (2001). Forecasting core competencies in the R&D environment. R&D Management Review, Manchester, UK, v. 31, n. 3, p. 249-255.
- Hosseini, S.S. et al. (2019). The impact of knowledge management strategy on service innovation performance in private and public hospitals. Iranian Journal of Management Studies, v. 12, n. 1, p. 1-24.
- Li, Y. et al. (2019). IoT-CANE: A unified knowledge management system for data-centric Internet of Things application systems. Journal of Parallel and Distributed Computing, v. 131, p. 161-172.
- Lozano, A. R. P. (2019). Knowledge management and innovation: two explicit intentions pursued by Spanish university libraries. IFLA Journal, Ago.
- Mishra, N. (2017). Knowledge management practice for effective operations in SMEs. Production Planning & Control, v. 30, n. 10-12, p. 795-798.
- Razzaq, S. et al. (2019). Knowledge management, organizational commitment, and knowledge-worker performance: the neglected role of knowledge management in the public sector. Business Process Management Journal, v. 25, n. 5, p. 923-947.
- Santos, J. P. et al. (2019). Active methodologies – case study: retention and evaluation of results. Revista Educação, v24, n.2. <http://dx.doi.org/10.33947/1980-6469-v14n2-3633>
- Santos, J. P. et al. (2020). Analysis Regarding the Approach of the aspects of Resilience in the Implementation of Industry 4.0, for Employees who have had technological Unemployment. International Journal of Advanced Engineering Research and Science (IJAERS), Vo.-7, Issue-6, jun. <https://dx.doi.org/10.22161/ijaers.76.34>
- SENAI - SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. (2019). Metodologia SENAI de Educação Profissional. Brasília: SENAI/ DN.
- Silva, A. W. P. et al. (2017). Uma análise sobre aceitação de líderes: o caso do guarda civil de Mossoró-RN. Organizações em contexto, São Bernardo do Campo, v. 13, n. 26.
- Silva, A. W. P. et al. (2017). Análise do ambiente externo e da estratégia de atuação de uma rede de supermercados. Revista Eletrônica Multidisciplinar Facear, v. 3, n.6, p. 1-10.

A IMPORTÂNCIA DO RH NO DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DE SEUS COLABORADORES POR INTERMÉDIO DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Silva, T. C. (2019). Framework Ponte Tap: gestão da curva de aprendizagem para a efetivação da transferência de aprendizagem para a prática do trabalho. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Vieira, G.; Quadros, R. (2017). Organização para inovação: Integrando estratégia, estrutura e processos de gestão. *Desafio Online*, v. 5, n. 2.

Wich, C.; Pollock, R.; Jefferson, A. (2011). 6Ds: as seis disciplinas que transformam educação em resultados para o negócio. São Paulo: Évora.