

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
DIRETORIA DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
NÍVEL DOUTORADO

ISADORA CARDOZO DIAS

UNIVERSIDADE CORPORATIVA: RELAÇÕES ENTRE ESTRATÉGIAS
IMERSIVAS E PROCESSOS DE ENSINO-APRENDIZAGEM

São Leopoldo
2025

ISADORA CARDOZO DIAS

**UNIVERSIDADE CORPORATIVA: RELAÇÕES ENTRE ESTRATÉGIAS
IMERSIVAS E PROCESSOS DE ENSINO-APRENDIZAGEM**

Tese apresentada como requisito parcial
para obtenção do título de Doutor em
Educação, pelo Programa de Pós-
Graduação em Educação da Universidade
do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientadora: Prof.^a Dra. Isabel Aparecida Bilhão

São Leopoldo

2025

D541u Dias, Isadora Cardozo.

Universidade corporativa : relações entre estratégias imersivas e processos de ensino-aprendizagem / Isadora Cardozo Dias. – 2025.

351 f. : il. ; 30 cm.

Tese (doutorado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Educação, 2025.

“Orientadora: Profa. Dra. Isabel Aparecida Bilhão”.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

(Bibliotecária: Silvana Dornelles Studzinski – CRB 10/2524)

ISADORA CARDOZO DIAS

**UNIVERSIDADE CORPORATIVA: RELAÇÕES ENTRE ESTRATÉGIAS
IMERSIVAS E PROCESSOS DE ENSINO-APRENDIZAGEM**

Tese apresentada como requisito parcial
para obtenção do título de Doutor em
Educação, pelo Programa de Pós-
Graduação em Educação da Universidade
do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Aprovado em 25 de março de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Luciana Maines da Silva – Unisinos

Marisa Pereira Eboli – Fundação Instituto de Administração

Marta Rosecler Bez – Universidade Feevale

Rodrigo Manoel Dias da Silva – Unisinos

AGRADECIMENTOS À CAPES

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

Para minha esposa Vanessa e nossos quatro filhos,
Dora, João Vitor, Jorge e Vida.

AGRADECIMENTOS

Começo agradecendo à minha esposa, Vanessa, por nossa família, nossa cumplicidade, nossa parceria e nosso amor. Por me apoiar, me incentivar, me ajudar e estar presente, incondicionalmente. Obrigada também por trazer a Dora e a Vida para meu convívio e, também, por topar incluir o Jorge e o João Vitor na nossa “fAUmília”. Obrigada por me permitir ser eu mesma e podermos ser do nosso jeito, juntas.

Ao meu pai Wilson, irmã Catiúcia e sobrinha Gabriela, por me apoiarem e participarem dessa aventura. Aos meus sogros, Dilene e Élio, por cuidarem e zelarem pela nossa família. Obrigada pelos almoços, jantares, carinhos, churrascos, chimarrões e finais de semana no campo. Sem vocês, nada disso seria possível.

Agradeço aos amigos que entenderam a minha ausência e foram sensacionais sempre que precisei. Em especial, gostaria de ressaltar a importância na minha trajetória da Marta, Viviane, Carla, Mariana, Renan, Tatiane, Kamila, Rebeca, Vinícius, Lucimara e Taylor.

Aos meus colegas de jornada, sem os quais o caminho teria sido muito mais tortuoso e difícil, então obrigada Nelson, Bruna, João, Glaucia, Luiza, Ana Maria, Blanda e Vanessa pelas trocas, desabafos, confidências, mates e surtos. E um agradecimento especial aos meus professores que me ajudaram a ser quem eu sou hoje: Jacqueline, Mariana, Paulo e Cícero (*in memoriam*).

Um agradecimento muito especial à minha orientadora Isabel, que aceitou o desafio de me orientar em um período tardio do doutorado e contribuiu com sugestões e problematizações para o resultado da Tese. Também aos professores e colaboradores do PPGEdu que fizeram parte dessa trajetória.

Grata aos meus colegas da TK Elevator, por tornarem os dias mais leves (nem sempre), pelas risadas, pelos *happy hour*, *beach tennis* e por todo o apoio. Também às lideranças da companhia, por acreditarem nesse projeto e permitirem que esse trabalho fosse desenvolvido na empresa.

“I have not failed.
I just found 10.000 ways that won’t work.”
(EDISON, 19xx)

RESUMO

Esta pesquisa aborda as relações entre estratégias imersivas e os processos de ensino-aprendizagem no contexto de uma Universidade Corporativa (UC), com foco na empresa TK Elevator. O estudo investiga como as estratégias imersivas podem potencializar esses processos a fim de identificar as mais adequadas para uma UC na organização. Para tanto, adotou-se uma abordagem qualitativa e aplicável, a metodologia baseia-se na *Design Science Research Methodology* (DSRM), de cunho exploratório e experimental. Os resultados evidenciam contribuições significativas para a literatura e a prática. Destacam-se o mapeamento das estratégias imersivas e seu alinhamento com o conjunto de competências CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes), promovendo uma visão estruturada para o planejamento de programas de treinamento. O diagnóstico das necessidades organizacionais mostrou-se replicável e adaptável a diferentes contextos empresariais. Além disso, foi desenvolvido um modelo de percurso prático para a implementação de UCs, que auxilia no fortalecimento da cultura de aprendizado nas organizações. Destaca-se que a escassez de estudos que correlacionem UCs e estratégias de imersão representa uma limitação à pesquisa, dificultando a contextualização teórica. Os achados oferecem um modelo aplicável ao ambiente corporativo, consolidando ferramentas e caminhos práticos para organizações interessadas em educação corporativa imersiva.

Palavras-chave: educação corporativa; universidade corporativa; imersão; aprendizagem por competências.

ABSTRACT

This research examines the relationship between immersive strategies and teaching-learning processes in the context of a Corporate University (CU), focusing on TK Elevator company. The study investigates how immersive strategies can enhance these processes to identify the most suitable ones for a CU within the organization. To this end, a qualitative and applied approach was adopted, with the methodology grounded in the Design Science Research Methodology (DSRM), featuring exploratory and experimental characteristics. The findings highlight significant contributions to both the literature and practice. Noteworthy is the mapping of immersive strategies and their alignment with the KSA framework (Knowledge, Skills and Attitudes), fostering a structured perspective for planning training programs. The organizational needs diagnosis proved to be replicable and adaptable to various business contexts. Furthermore, a practical pathway model for implementing CUs was developed, contributing to strengthening the learning culture within organizations. It is worth noting that the scarcity of studies correlating CUs and immersive strategies poses a limitation to the research, complicating theoretical contextualization. Nonetheless, the findings provide an actionable model for corporate environments, consolidating tools and practical pathways for organizations interested in immersive corporate education.

Key-words: corporate education; corporate university; immersion; competency-based learning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Pilares da UC de Prince e Beaver	34
Figura 2: Resumo do CHA	45
Figura 3: Condução da pesquisa no DSR	56
Figura 4: Sistematização da revisão de literatura sobre UC	64
Figura 5: Processo de Implementação da UC em Rede	68
Figura 6: Localização das unidades de Manufatura, Pesquisa e Inovação	85
Figura 7: Marcos históricos da TKE - 1860 a 1965	87
Figura 8: Marcos históricos da TKE - 1970 a 1999	89
Figura 9: Marcos históricos da TKE - 1999 a 2005	90
Figura 10: Marcos históricos da TKE - 2009 a 2022	91
Figura 11: Localização do Seed Campus no mundo	92
Figura 12: Hierarquia organizacional da TK Elevator	94
Figura 13: Resumo planejamento estratégico TK Elevator BU LA	100
Figura 14: Tempo trabalhando na TKE dos respondentes	112
Figura 15: Por quem os respondentes ficam sabendo dos treinamentos	114
Figura 16: Frequência que os respondentes realizam cursos/treinamentos na Plataforma de Aprendizagem da TKE	115
Figura 17: Características que os respondentes MAIS ou MENOS gostam nos treinamentos <i>e-learning</i> da TKE	116
Figura 18: Motivação dos respondentes para trabalharem na TKE	117
Figura 19: Imagens dos grupos no <i>workshop</i>	121
Figura 20: Matriz SWOT de boas práticas	134
Figura 21: <i>Design</i> base para treinamento <i>on-line</i> assíncrono (menu recolhido)	142
Figura 22: <i>Design</i> base para treinamento <i>on-line</i> assíncrono (menu expandido) ...	143
Figura 23: Personagem Instrutor	144
Figura 24: Amostra do Material do Curso de Comunicação para Técnicos de Serviço	146
Figura 25: Distribuição das Respostas sobre Imersão Proveniente do Instrutor	147
Figura 26: Distribuição das Respostas sobre Imersão Proveniente do Vídeo	147
Figura 27: Distribuição das Respostas sobre Imersão Proveniente da Dinâmica de Dramatização	148

Figura 28: Percepção Geral dos Participantes com Relação à Imersão sobre a Experiência Educacional	149
Figura 29: Nuvem de Palavras dos Comentários dos Participantes.....	149
Figura 30: Capa Curso MPP EOX.....	150
Figura 31: Capa Curso Mecânica Básica (modelo anterior)	150
Figura 32: Aprendizagem com Vídeos	151
Figura 33: Chamadas para Ação.....	151
Figura 34: Incentivo aos Exercícios.....	152
Figura 35: Aprendizagem com Imagem 360º	153
Figura 36: Foto com Interações.....	153
Figura 37: Distribuição das Respostas sobre Imersão Proveniente da Estratégia para Ensino	154
Figura 38: Distribuição das Respostas sobre Imersão Proveniente do Recurso Audiovisual	155
Figura 39: Distribuição das Respostas sobre Imersão Proveniente do Design	155
Figura 40: Percepção Geral dos Participantes com Relação à Imersão sobre a Experiência Educacional	156
Figura 41: Nuvem de Palavras dos Comentários dos Participantes.....	156
Figura 42: Capa Curso Acesso ao Topo e ao Poço EOX.....	157
Figura 43: Reforço Normas de Segurança	158
Figura 44: Normas de Segurança	159
Figura 45: EPI Necessários para a Atividade	159
Figura 46: Revisão do Conteúdo com Jogo	160
Figura 47: Revisão do Conteúdo com Imagem	160
Figura 48: Vídeo de Procedimento	161
Figura 49: Passo a Passo dos Procedimentos.....	161
Figura 50: Distribuição das Respostas sobre Imersão Proveniente da Estratégia para Ensino	162
Figura 51: Distribuição das Respostas sobre Imersão Proveniente do Recurso Audiovisual	162
Figura 52: Distribuição das Respostas sobre Imersão Proveniente do Design	163
Figura 53: Percepção Geral dos Participantes com Relação à Imersão sobre a Experiência Educacional	164
Figura 54: Nuvem de Palavras dos Comentários dos Participantes.....	164

Figura 55: Capa Curso Introdução ao EOX.....	165
Figura 56: Apresentação do Curso de Introdução ao EOX	165
Figura 57: Conteúdo Principal do Curso	166
Figura 58: Exemplo de Aprendizagem com Imagem 360º	166
Figura 59: Distribuição das Respostas sobre Imersão Proveniente da Estratégia para Ensino	167
Figura 60: Distribuição das Respostas sobre Imersão Proveniente do Recurso Audiovisual	168
Figura 61: Distribuição das Respostas sobre Imersão Proveniente do Design	168
Figura 62: Percepção Geral dos Participantes com Relação à Imersão sobre a Experiência Educacional	169
Figura 63: Nuvem de Palavras dos Comentários dos Participantes.....	169
Figura 64: Comparação da Distribuição das Respostas sobre Imersão Proveniente da Estratégia para Ensino	170
Figura 65: Comparação da Distribuição das Respostas sobre Imersão Proveniente do Recurso Audiovisual.....	170
Figura 66: Comparação da Distribuição das Respostas sobre Imersão Proveniente do Design	171
Figura 67: Percurso da Pesquisa	176

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Vínculo dos objetivos com as etapas da pesquisa	59
Quadro 2: <i>Strings</i> de busca em cada Base de Dados.....	63
Quadro 3: Resumo das respostas da pergunta “Quais objetivos de uma Universidade Corporativa?”	65
Quadro 4: Resumo das respostas da pergunta “Quais as diferenças entre uma Universidade Corporativa e Departamento de Treinamento e Desenvolvimento?” ...	69
Quadro 5: Resumo das respostas da pergunta “Quais aspectos positivos de manter uma universidade corporativa na empresa?”	70
Quadro 6: Resumo das respostas da pergunta “Quais aspectos negativos de manter uma universidade corporativa na empresa?”	71
Quadro 7: Resumo das respostas da pergunta “O que mudou na companhia com a criação da Universidade Corporativa?”	72
Quadro 8: Resumo das respostas da pergunta “Possui parceria com alguma Instituição de Ensino?”	74
Quadro 9: Resumo das respostas da pergunta “Quem mantém financeiramente a Universidade Corporativa?”	75
Quadro 10: Resumo das respostas da pergunta “Atende público interno e/ou externo?”	76
Quadro 11: Resumo das respostas da pergunta “Quais tipos de cursos são oferecidos?”	77
Quadro 12: Resumo das respostas da pergunta “A Universidade Corporativa se mantém ativa ao longo dos anos?”	78
Quadro 13: Resumo das respostas da pergunta “Pontos chave para a manutenção das UC?”	79

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Critérios de seleção	64
Tabela 2: Colaboradores por Área do Negócio	96
Tabela 3: Ciclo de negócio dos respondentes.....	111
Tabela 4: Grau de escolaridade dos respondentes.....	112
Tabela 5: Cargo e escolaridade dos respondentes	113
Tabela 6: Canal de comunicação pelo qual os respondentes ficam sabendo dos cursos/treinamentos	114
Tabela 7: Sugestões dos respondentes	118
Tabela 8: Mapa Metodologias, Competências, Diagnóstico e Cursos	141

LISTA DE SIGLAS

ABP	Aprendizagem Baseada em Problemas
ADM	Administrativos
AMS	<i>Americas</i>
AS	<i>Access Solutions</i> (Soluções de Acessibilidade)
BBS	<i>Based Behavior Security</i> (Segurança Baseada em Comportamento)
BI	<i>Business Intelligence</i> (Inteligência de Negócio)
BU	<i>Business Unit</i> (Unidade de Negócio)
BU AIR	<i>Business Unit Airport Solutions</i> (Unidade de Negócio Soluções de Aeroportos)
BU AP	<i>Business Unit Asia Pacific</i> (Unidade de Negócio Ásia Pacífico)
BU EA	<i>Business Unit Europe Africa</i> (Unidade de Negócio Europa África)
BU HME	<i>Business Unit Home Solutions</i> (Unidade de Negócio Soluções Domésticas)
BU LA	<i>Business Unit Latin America</i> (Unidade de Negócio América Latina)
BU NA	<i>Business Unit North America</i> (Unidade de Negócio América do Norte)
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CDMU	Universidade da empresa de consultoria Camp Dresser & McKee Inc.
CDO	<i>Chief Digital Transformation Office</i> (Diretor de Transformação Digital)
CEO	<i>Chief Executive Officer</i> (Diretor Executivo)
CEP	Comitê de Ética de Pesquisa
CFO	<i>Chief Financial Officer</i> (Diretor Financeiro)
CH	Carga Horária
CHA	Conhecimento, Habilidades e Atitudes
CHRO	<i>Chief Human Resources Officer</i> (Diretor de Recursos Humanos)
CIO	<i>Chief Information Technology Office</i> (Diretor de Tecnologia da Informação)
CNPq	Conselho Nacional de Pesquisa
COO	<i>Chief Operational Officer</i> (Diretor de Operações)
COS	Centro de Operação de Suporte
COST	Centro de Operação de Suporte Técnico
CRM	<i>Customer Relationship Management</i> (Gestão de Relacionamento com o Cliente)

CSC	Centro de Serviços Compartilhados
CT&D	Centros de Treinamento e Desenvolvimento
CTO	<i>Chief Transformation Office</i> (Diretor de Transformação)
CU	<i>Corporate University</i> (Universidade Corporativa)
CUN	<i>Corporate University in Network</i> (Universidade Corporativa em Rede)
DECA	Departamento de Engenharia de Campo
DISE	Divisão de Serviços
DSR	<i>Design Science Research</i> (Pesquisa de <i>Design</i> Científico)
DSRM	<i>Design Science Research Methodology</i> (Metodologia de Pesquisa de <i>Design</i> Científico)
E.P.I.	Estratégias Pedagógicas Imersivas
EAD	Ensino à Distância
EC	Educação Corporativa
EHS	<i>Environmental, Health & Safety</i> (Meio Ambiente, Saúde e Segurança)
EPI	Equipamentos de Proteção Individuais
ESG	<i>Environmental, Social and Governance</i> (Meio Ambiente, Iniciativas Sociais e Governança)
FISPQ	Ficha de Informação de Segurança de Produtos Químicos
FLD	<i>Field Operation</i> (Operação de Campo)
G&A	<i>General and Administrative</i> (despesas Gerais e Administrativas)
GC	<i>Global Controller</i> (Controlador Global)
GE	<i>General Electric</i>
IST	<i>Information Security Training</i> (Treinamento de Segurança da Informação)
ITS	<i>International Technical Service</i> (Serviço Técnico Internacional)
KPI	<i>Key Performance Indicators</i> (Indicadores Chave de Performance)
KSA	<i>Knowledge, Skills and Attitudes</i> (Conhecimento, Habilidade e Atitude)
LAS	Países da <i>Latin America</i>
MFG	<i>Manufacturing</i> (Manufatura)
MOD	Modernização
MPP	Manutenção Preventiva Programada
MS	Microsoft
MX	México

NPS	<i>Net Promoter Score</i> (Pontuação Líquida do Promotor)
NR	Norma Regulamentadora
ON	Obra Nova
OPX	<i>Operational Excellence</i> (Excelência Operacional)
OSH	<i>Organizational Safety and Health</i> (Segurança e Saúde Organizacional)
OU	<i>Operational Unit</i> (Unidades Operacionais)
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PCP	Programação e Controle de Produção
PDI	Programa de Desenvolvimento Institucional
PE	Planejamento Estratégico
PICOC	População, Intervenção, Comparação, Resultados (<i>Outcomes</i>) e Contexto
PLM	<i>Product & Lifecycle Management</i> (Gerenciamento de Produto e Ciclo de Vida)
POA	Porto Alegre
PPGEdu	Programa de Pós-Graduação em Educação
PPP	Projeto Político Pedagógico
PPT	PowerPoint
PSM	<i>Procurement & Supply Management</i> (Gestão de Compras e Suprimentos)
QR Code	<i>Quick Response Code</i> (Código de Rápida Resposta)
R&D	<i>Research and Development</i> (Pesquisa e Desenvolvimento)
RA	Realidade Aumentada
Rayyan	<i>Intelligent Systematic Review</i> (Revisão Sistemática Inteligente)
RH	Recursos Humanos
RIA	Relatório de Inspeção Anual
ROI	<i>Return on Investment</i> (Retorno sobre Investimento)
RRHH	<i>Recursos Humanos</i> (sigla em espanhol)
RS	Rio Grande do Sul
RSL	Revisão Sistemática da Literatura
RV	Realidade Virtual
SG&A	<i>Sales, General & Administrative</i> (despesas com Vendas, Gerais e Administrativas)

SQL	<i>Structured Query Language</i> (Linguagem de Consulta Estruturada)
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i> (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TI	Tecnologia da Informação
TKE	<i>TK Elevator</i>
UC	Universidade Corporativa
UI	<i>User Interface</i> (Interface de Usuário)
UN	Unidade de Operação de Negócio
UNESCO	<i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization</i> (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura)
UNISINOS	Universidade do Vale do Rio dos Sinos
UX	<i>User Experience</i> (Experiência de Usuário)
VP	Vice-Presidente
VR	Vale-Refeição
VT	Vale-Transporte

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	20
2 CAMINHOS INVESTIGATIVOS: CONCEITUAÇÕES E EMBASAMENTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS.....	26
2.1 REFERENCIAIS TEÓRICOS	26
2.2 REFERENCIAIS METODOLÓGICOS	54
3 UNIVERSIDADES CORPORATIVAS: O QUE JÁ FOI DISCUTIDO NA CONTEXTUALIZAÇÃO DO CAMPO ACADÊMICO	62
3.1 PERGUNTAS GUIAS E OS ACHADOS DA REVISÃO	65
3.2 DISCUSSÃO DA RSL SOBRE UNIVERSIDADES CORPORATIVAS	81
3.3 LIÇÕES APRENDIDAS COM A RSL DE UNIVERSIDADES CORPORATIVAS	83
4 TK ELEVATOR: CONSTITUIÇÃO HISTÓRICA E CARACTERÍSTICAS ATUAIS	85
4.1 ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA COMPANHIA	98
4.2 DE CENTRO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO A UNIVERSIDADE CORPORATIVA: MUDANÇA NAS PERSPECTIVAS FORMATIVAS	104
5 PRODUÇÃO DE DADOS PARA PENSAR UMA UNIVERSIDADE CORPORATIVA NA TK ELEVATOR.....	106
5.1 ANÁLISE DOS CURSOS TÉCNICOS.....	106
5.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DAS ENTREVISTAS E QUESTIONÁRIOS APLICADOS AOS COLABORADORES.....	109
5.3 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DO <i>WORKSHOP</i> UNIVERSIDADE CORPORATIVA TKE	118
5.4 PERSPECTIVAS DA DIREÇÃO QUANTO A UC	126
5.5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS PRODUZIDOS COM BASE NOS CURSOS COM ESTRATÉGIAS PEDAGÓGICAS IMERSIVAS	137
6 ANÁLISE DOS RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	172
REFERÊNCIAS.....	183
APÊNDICE A – ROTEIRO BASE ENTREVISTAS PARA FILIAIS	195
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PROPOSTO PARA BRASIL	196
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO PROPOSTO PARA AMÉRICA LATINA.....	202
APÊNDICE D – MATERIAL <i>WORKSHOP</i> PROPOSTO PARA AS LIDERANÇAS	206
D.1. APRESENTAÇÃO <i>WORKSHOP</i>	206

D.2. CARTAS PARA SEPARAÇÃO DOS GRUPOS	218
D.3. FICHAS DAS ATIVIDADES DO <i>WORKSHOP</i>	219
D.3.1. CHA e Personas	219
D.3.2. CHA e Formações	219
D.3.3. Propósito, visão, valores e indicadores	220
D.3.4. Fluxo de informações, compartilhamento do conhecimento, cultura de aprendizagem	220
D.4. RETORNO ENVIADO AOS PARTICIPANTES COM AS INFORMAÇÕES COMPILADAS DO <i>WORKSHOP</i>	221
APÊNDICE E – MATRIZ COM RECORTE DE CARGOS TÉCNICOS E TREINAMENTOS, CAPACITAÇÕES E FORMAÇÕES	224
APÊNDICE F – RELATÓRIO VISITA DIAGNÓSTICO CHILE	229
APÊNDICE G – RELATÓRIO VISITA DIAGNÓSTICO MÉXICO	256
APÊNDICE H – RELATÓRIO VISITA DIAGNÓSTICO PERU.....	281
APÊNDICE I – APRESENTAÇÃO DO DIAGNÓSTICO DA UNIDADE DE NEGÓCIO PARA A DIRETORIA.....	318
APÊNDICE J – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE NOME E MARCA.....	325
APÊNDICE K – TERMO DE ANUÊNCIA PARA APLICAÇÃO DE PESQUISA CIENTÍFICA EM EMPRESA	327
APÊNDICE L – ROTEIRO ENTREVISTA DIRETORIA	329
APÊNDICE M – QUESTIONÁRIO AVALIAÇÃO IMERSÃO CURSO COMUNICAÇÃO PARA OS TÉCNICOS	330
APÊNDICE N – QUESTIONÁRIO AVALIAÇÃO IMERSÃO CURSO MANUTENÇÃO PREVENTIVA PROGRAMADA ELEVADOR EOX.....	334
APÊNDICE O – QUESTIONÁRIO AVALIAÇÃO IMERSÃO CURSO ACESSO AO TOPO E AO POÇO ELEVADOR EOX	338
APÊNDICE P – QUESTIONÁRIO AVALIAÇÃO IMERSÃO CURSO DE INTRODUÇÃO AO EOX	342
APÊNDICE Q – PUBLICAÇÕES ADVINDAS DA PESQUISA NA TK ELEVATOR	346
ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) ..	347
ANEXO B – PARECER COMITÊ DE ÉTICA.....	348

1 INTRODUÇÃO

Para as companhias, as competências, compreendidas como o conjunto dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) de seus colaboradores são de fundamental importância e precisam ser constantemente aprimoradas (Parry, 1996). Existem diversas maneiras de fomentar os treinamentos em uma empresa, indo de cursos específicos até um aprimoramento da cultura organizacional. Muitos autores (por exemplo Welch; Byrne, 2003; Senge, 2006; Schlochau, 2021) propõem teorias que relatam aspectos dentro das companhias que são relevantes para o desenvolvimento dos conhecimentos e habilidades dos profissionais. Diante da diversidade de teorias e de variáveis que podem afetar a empresa, esta Tese visa analisar as condições para a criação e o desenvolvimento de uma Universidade Corporativa, que fortaleça a cultura de aprendizagem, abarcando teorias como processos de ensino-aprendizagem e experiências imersivas. Para atingir essa meta, aspectos importantes devem existir, como o estudo da revisão de literatura sobre o tema, um diagnóstico de uma empresa buscando as suas possíveis necessidades, e a exploração dessas condições por investigação ativa, apresentando uma proposta de criação e desenvolvimento de uma Universidade Corporativa nesse contexto enquanto caso.

A pergunta que se poderia fazer é: por que eu, uma engenheira, realizei um doutorado em Educação? Quem é essa engenheira? A seguir apresento minha trajetória acadêmica e profissional, buscando elucidar essas questões.

Cresci com as tecnologias digitais em ascensão, com a *Internet* sendo um produto de luxo no contexto social brasileiro e, ao mesmo tempo, tornando-se alvo do desejo de milhares de famílias. Aqueles que tinham computadores em casa, no início dos anos 1990, eram privilegiados, e eu pertencia a uma dessas famílias. Assim, diferentemente da maioria dos jovens brasileiros, eu sempre tive a possibilidade de, desde cedo, usar e aprender junto com essas tecnologias.

Refletindo mais sobre minha infância, percebo que sempre fui uma criança curiosa, que gostava de desmontar os brinquedos, abrir os controles dos equipamentos eletrônicos de casa, visitar a marcenaria do meu pai e brincar com as ferramentas, montar cavalos de madeira que tinham pregos no lugar das patas. Então, esse contexto me ajudou a optar por fazer o ensino médio em uma escola técnica, no curso de eletrotécnica e, a partir dessa escolha, seguir para uma graduação em

Engenharia Elétrica e, posteriormente, um Mestrado em Engenharia Mecânica, ambos envolviam tecnologias, curiosidade e lógica.

Tendo afinidade com os números, gosto por livros e sendo uma criança introvertida, passava longos períodos na biblioteca da escola tentando ler a maior quantidade de livros possível, o que me rendeu um diferencial no futuro com relação aos demais estudantes das Ciências Exatas: a capacidade de escrever (não tão comum àqueles que optam por cursar engenharias). Por vezes, os livros também contribuíram para que eu aprendesse a me expressar melhor e ver o mundo de uma forma mais ampla.

Com o passar do tempo e com a convivência com pessoas de diferentes origens e formações, fui aprendendo e tomando conhecimento que eu tinha o dever de usar meus privilégios para colaborar com as mudanças no ambiente desigual onde eu me encontrava.

Com a experiência do mestrado, no qual os resultados me levavam para melhorias de processos, ou ganhos monetários para empresas, eu decidi migrar da área das engenharias para a área da Educação, onde via potencial de realização do meu desejo, sintonizado com minha visão de mundo e que me propiciaria participar das mudanças que eu tanto almejava, como proporcionar melhores experiências educacionais para as pessoas e colegas de empresa. Foi então que realizei o processo de seleção para ingressar ao Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGEdu).

Durante as práticas e com a convivência com docentes de diversos níveis de educação, voltou à memória a minha experiência de instrutora de curso técnico, onde convivia com estudantes com pouquíssimos recursos financeiros que frequentavam escolas em um turno e, no turno inverso, dedicavam esforços para aprender uma formação que pudesse ajudá-los numa futura carreira. O grande problema, que hoje eu percebo, era que eles tinham uma professora que não entendia que existiam realidades tão diferentes da dela e que criticava as pedagogas da escola que queriam que as avaliações fossem mais humanas e menos duras. Essa professora era a jovem Isadora, que acreditava que se o estudante não conseguisse fazer os exercícios propostos na prova, ele não era merecedor de avançar para o próximo módulo do curso; que não concordava quando as pedagogas da instituição, durante conselhos de classe, diziam que o conhecimento dos estudantes não estava, necessariamente, atrelado ao desempenho deles em provas e trabalhos, e que eles mereciam ser

avaliados de outras formas, não somente com questões e cálculos, mesmo sendo uma disciplina de eletricidade.

Foi uma época de muitas descobertas e aprendizados, mas também de decepções comigo mesma. Quase 10 anos depois daquela experiência, eu tenho buscado compreender o outro lado e quero ser uma agente ativa de transformação desta mentalidade. Possuindo uma trajetória profissional vinculada à indústria, observo que os treinamentos técnicos que ocorrem nas empresas acabam por reproduzir metodologia e práticas desenvolvidas na educação formal, ainda que o contexto seja distinto e potencialmente rico para a aprendizagem experiencial vinculada à prática profissional. Essa potência, por si só, poderia instigar a utilização de metodologia e práticas mais ativas e vivenciais, de forma a envolver pessoas de diferentes universos, com conhecimentos e competências distintas, uma vez que existe um denominador comum para essas diferentes pessoas, mesmo que em áreas diversas, a necessidade de compartilhar o processo de ensino-aprendizagem.

Iniciei minha trajetória na TK Elevator junto com meu doutorado em 2021; inclusive, acredito que a escolha pelo meu perfil para colaborar na empresa tenha relação com minha temática inicial de pesquisa, que envolvia o desenvolvimento de um laboratório de engenharia gamificado. Minha primeira posição na empresa foi realizando gerenciamento de projetos de novos produtos no Departamento de Engenharia de Campo (DECA), mas já sabendo que em breve seria realocada para uma posição onde seria responsável pela gestão dos treinamentos técnicos da empresa. Depois de quase dois anos e meio no DECA, fui convidada para integrar o time de Recursos Humanos (RH) da TKE, onde assumi a supervisão da área de Treinamento e Desenvolvimento da BU LA (*Business Unit Latin America* – Unidade de Negócio América Latina).

Hoje, inserida numa companhia que me incentiva a melhorar os processos, não só de gerenciamento de projetos (que era a minha atribuição original), mas também da área de treinamentos técnicos de instalação, modernização e manutenção de elevadores, além dos comportamentais e de desenvolvimento de pessoas, decidi combinar meu desejo de compartilhar e tornar o conhecimento acessível a todos democraticamente, entendendo que o ensino e a aprendizagem não estão limitados aos espaços escolares.

A TK Elevator possui um projeto de desenvolvimento tecnológico dos treinamentos da empresa, que ganhou força devido às dificuldades de deslocamento

e continuidade de encontros presenciais, impostas pela pandemia da COVID-19 e por outras catástrofes naturais que ocorreram em nossa região. Quem antes precisava, por exemplo, se deslocar geograficamente até a matriz da empresa para realizar os treinamentos de forma presencial, agora pode realizá-los em sua filial, ou qualquer outro ambiente (durante o seu expediente), de maneira *on-line* síncrona ou/e assíncrona, o que contribui ainda para minimizar os custos da empresa com deslocamento e hora-homem¹ dos colaboradores e das colaboradoras.

Nesse âmbito, aliar tecnologias de mobilidade criadas para melhorar o acesso das pessoas aos locais e ambientes, aperfeiçoando a qualidade dos processos de ensino-aprendizagem, supre uma lacuna existente na minha necessidade por propósito. Posso continuar utilizando meu conhecimento técnico proveniente das Engenharias e das vivências da operação da empresa da época da Engenharia de Campo e, também, aperfeiçoar e propor nova metodologia e práticas para os treinamentos técnicos e comportamentais dentro da empresa, possibilitando entender as necessidades de cada participante e suas limitações, buscando desenvolver métodos mais condizentes com o perfil dos colaboradores, propiciando processos de ensino-aprendizagem mais significativos, assim como a promoção do conhecimento.

Partindo dessa necessidade interior minha e com o apoio da companhia onde estou inserida, iniciou-se o movimento para entender como realizar a elaboração de um projeto que sanasse a dor da companhia e estivesse alinhado com os requisitos de uma Tese de Doutorado em Educação.

A fim de melhor delimitar o problema de pesquisa foi realizada uma RSL buscando identificar artigos que apresentassem a aplicação de experiências imersivas nas UC. Unir os dois termos explicitamente – imersão e UC – apresentou-se inviável uma vez que as bases de artigos científicos retornaram resultados fora do âmbito da Tese, por exemplo, o uso de realidade virtual (que ainda não é uma opção devido às limitações de escopo apresentadas pela companhia foco da Tese). Segundo Leite e

¹ O termo hora-homem ou homem-hora é utilizado para descrever a quantidade de trabalho realizado por um indivíduo, o termo “hora-homem” não tem sua origem muito precisa, mas um de seus primeiros registros data do Século XVIII, na obra “A Riqueza das Nações” de Adam Smith (1776). Cunhado num período que exaltava a figura masculina e a tinha como referência de trabalho e força, além de desvalorizar o trabalho feminino e ignorar as duplas jornadas que as mulheres exercem, também focava exclusivamente na quantidade de horas trabalhadas, não levando em consideração a qualidade do trabalho realizado. Ainda muito dito para referir-se ao trabalho realizado, o termo deveria, idealmente, ser substituído por outra expressão para fazer menção ao trabalho realizado, que também leve em conta a qualidade e equidade de gênero, já que o intuito não é desvalorizar o trabalho masculino, mas sim promover um sistema mais justo e inclusivo para todos.

Petry (2015, p. 854), por exemplo, em uma dimensão narrativa, “a imersão é associada à percepção de estar envolvido completamente em um determinado ambiente ou situação experiencial”. Ou seja, as pessoas aprendem com facilidade quando estão inseridos em um ambiente favorável, com atenção plena no material estudado, independentemente do tipo. Um leitor que gosta de um determinado livro se sente imerso na história, a ponto de não perceber o que ocorre ao seu redor (Leite; Petry, 2015). Existe aí uma lacuna de pesquisa e um espaço de trabalho que pode beneficiar tanto a academia quanto a companhia foco deste estudo. Considerando-se os diversos fatores relacionados à criação de uma Universidade Corporativa, essa Tese tem como problemática de pesquisa as seguintes questões: **De que forma as estratégias imersivas podem contribuir para potencializar processos de ensino-aprendizagem? Quais seriam as estratégias imersivas mais condizentes com as características de uma Universidade Corporativa na TK Elevator?**

Com o intuito de responder o problema de pesquisa, o objetivo geral da presente Tese é **analisar as potencialidades das estratégias imersivas nas relações de ensino-aprendizagem na Universidade Corporativa, buscando estabelecer as estratégias mais condizentes com as características de uma UC na TK Elevator**. Aliados ao objetivo geral, os objetivos específicos desta Tese são:

1. Compreender o contexto de surgimento e as principais características da Universidade Corporativa;
2. Identificar as principais estratégias imersivas utilizadas no processo de ensino-aprendizagem na Universidade Corporativa;
3. Definir potencialidades e aplicabilidades de estratégias imersivas no processo de ensino-aprendizagem em caso de constituição de uma UC na TK Elevator.

A Tese passou pelo Comitê de Ética de Pesquisa (CEP) e teve seu parecer (6.756.481) aprovado em 10/04/2024, sendo o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), aplicado durante o período de realização da Tese, apresentado no ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) e o Parecer Consubstanciado do CEP no ANEXO B – PARECER COMITÊ DE ÉTICA.

No Capítulo 2 Caminhos Investigativos: Conceituações e Embasamentos Teórico-Metodológicos’, são apresentados os referenciais teóricos e metodológicos que embasam a presente Tese.

Já no Capítulo 3 Universidades Corporativas: o que já foi discutido na Contextualização do Campo Acadêmico', é mostrada a Revisão Sistemática de Literatura realizada para estudar o que já foi publicado sobre o tema de Universidades Corporativas.

O campo empírico da presente Tese é apresentado e explicado no Capítulo 4 TK Elevator: Constituição Histórica e Características Atuais'. No Capítulo 5 Produção de Dados para Pensar uma Universidade Corporativa na TK Elevator', como o título já menciona, são apresentados os dados produzidos ao longo do percurso do doutorado e elaboração da Tese.

O fechamento dos resultados e conclusões da Tese são mostrados no Capítulo 6 Análise dos Resultados e Considerações Finais. O presente Capítulo apresentou uma introdução ao tema, assim como os problemas de pesquisa e objetivos da Tese.

2 CAMINHOS INVESTIGATIVOS: CONCEITUAÇÕES E EMBASAMENTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS

Esse capítulo visa dialogar com a teoria acerca de Universidades Corporativas, imersão e desenvolvimento de competências, com o objetivo de alinhar a aprendizagem organizacional às necessidades e desafios do mercado atual. A análise dessa proposta busca fornecer *insights* para o desenvolvimento de estratégias que promovam a aprendizagem organizacional² (Grossi; Costa; Souza, 2016). Além disso, também apresenta os referenciais metodológicos utilizados para a elaboração e realização da presente Tese.

2.1 REFERENCIAIS TEÓRICOS

A presente Tese parte do entendimento de que “a Educação Corporativa representa uma evolução em relação aos antigos departamentos de ‘treinamento e desenvolvimento’ que foram substituídos em parte pelas Universidades Corporativas” (Dutra; Eboli, 2022, p. 1), de forma a possibilitar diversas soluções para a lacuna existente entre a aceitação dos *treinamentos, capacitações e formações* nas modalidades presencial, *on-line* síncrona, *on-line* assíncrona e híbrida, possibilitando assim, aos colaboradores, vivenciar a experiência do dia a dia em campo, experiências de treinamentos imersivos e convivência com colegas de outras filiais, sem a necessidade de deslocamento geográfico, presença síncrona e sem limitação de horário, promovendo, assim, a cultura do aprendizado a qualquer hora e lugar.

As transformações ocorridas nas últimas décadas no campo da educação e da gestão organizacional impulsionaram o surgimento das UC como modelos alternativos às universidades tradicionais. Longe de serem meras imitações das instituições acadêmicas, as UC consolidaram-se como instrumentos estratégicos para o desenvolvimento de competências alinhadas às necessidades específicas das organizações. Eboli (1999) destaca que “a Universidade Corporativa surge como uma resposta às novas exigências do mercado, colocando-se como um novo paradigma

² “o processo que, a partir do arcabouço de ideias, informações e representações de conhecimentos integrantes da missão, da visão de futuro e dos valores da empresa, influencia as atividades e processos organizacionais e reflete como a empresa, ao longo do tempo, por meio dos indivíduos que a compõem, está preparada para o enfrentamento dos desafios e mudanças nos contextos internos e externos.” (Grossi; Costa; Souza, 2016, p. 43)

de formação profissional, mais rápido, flexível e vinculado ao desempenho organizacional” (Eboli, 1999, p. 59).

O que antes era algo apenas gerido e aplicado pelas universidades tradicionais, passa a ter uma importância maior dentro da cultura das companhias (Brown; Seidner, 2012). O contexto da gestão e disseminação do conhecimento nas empresas faz com que emergam as UC (Patrucco; Pellizzoni; Buganza, 2017).

A principal diferença entre universidades tradicionais e universidades corporativas reside em sua **finalidade educacional**. Enquanto as universidades tradicionais têm como objetivo a formação ampla, crítica e cidadã, alicerçada em uma base epistemológica e em múltiplas áreas do conhecimento, as universidades corporativas são orientadas para resultados e desempenhos, com foco no desenvolvimento de competências que impactem diretamente os indicadores de negócio (Marras, 2000).

Essa diferença está diretamente ligada ao **público-alvo**: enquanto as universidades convencionais atendem a uma população ampla e diversificada, muitas vezes em idade escolar ou universitária, as UC atendem prioritariamente os colaboradores de uma organização, com vistas ao alinhamento entre aprendizagem e estratégia. Além disso, a educação no âmbito empresarial não visa à formação completa do indivíduo, mas à resolução de problemas organizacionais e ao aumento da eficiência.

No que diz respeito ao **conteúdo curricular**, observa-se que as universidades tradicionais seguem diretrizes curriculares estabelecidas por órgãos reguladores e possuem menor flexibilidade na atualização de conteúdos. Por sua vez, as universidades corporativas têm autonomia para reformular rapidamente seus programas, conforme mudanças tecnológicas, mercadológicas ou regulatórias. Conforme Eboli (1999), “a universidade corporativa rompe com os paradigmas clássicos da educação, instituindo um modelo de formação centrado nas necessidades do negócio” (p. 61).

Outra distinção reside no **modelo de gestão educacional**. Enquanto as universidades tradicionais operam em estruturas colegiadas e acadêmicas, muitas vezes burocráticas, as universidades corporativas estão inseridas no modelo de gestão estratégica da empresa, o que confere maior agilidade e foco nos resultados. Essa caracterização aproxima a universidade corporativa do conceito de “organização

que aprende" (Senge, 2006), na qual o conhecimento é um recurso essencial para a sustentabilidade organizacional.

No que tange ao **papel do conhecimento**, as universidades tradicionais têm como foco a produção e disseminação do saber de forma crítica e plural. Já nas universidades corporativas, o conhecimento é tratado como ativo estratégico, com valor de uso imediato. Para Nonaka e Takeuchi (1997), a geração do conhecimento nas organizações decorre da interação entre conhecimento tácito e explícito, sendo a aprendizagem organizacional um diferencial competitivo.

As **métricas de avaliação** também diferem consideravelmente. Enquanto as universidades tradicionais se valem de critérios acadêmicos, como desempenho em disciplinas e publicações, as universidades corporativas priorizam indicadores como aplicação prática do conhecimento, impacto no desempenho e ROI (retorno sobre investimento) em aprendizagem (Eboli *et al.*, 2023).

Apesar das diferenças, há semelhanças e oportunidades de complementaridade. Ambas têm potencial formativo relevante e podem se beneficiar mutuamente em parcerias para programas de educação continuada, pesquisa aplicada e inovação pedagógica. Ainda, a articulação entre academia e empresa pode gerar novos sentidos para a formação profissional, desde que respeitadas as finalidades e identidades de cada modelo.

Mesmo que universidades tradicionais e universidades corporativas representem modelos distintos de formação humana e profissional, estas não são excludentes. Compreender suas singularidades e pontos de interseção é fundamental para avançar em uma visão integrada de desenvolvimento de competências para o século XXI.

Segundo Dealtry (2001, p. 30), "a universidade corporativa é, sem paralelo, uma das mais poderosas intervenções de desenvolvimento organizacional e de negócios a evoluir nas últimas duas décadas". Pensando num contexto de uma sociedade globalizada e hiperconectada, que o conhecimento atinge diversas camadas institucionais, os departamentos de gestão de pessoas são convocados a agir ativamente nas estratégias corporativas, inclusive nas pequenas empresas (Sá Freire; Dandolini; Souza, 2017).

Sobre as diversas caracterizações do conceito de UC, Prince e Beaver (2002) referem que

[...] essa definição ampla reflete a natureza ambígua do conceito de universidade corporativa e reconhece que tais organizações existem em diversas formas, operam sob uma ampla gama de títulos e realizam um amplo espectro de atividades de educação, treinamento e desenvolvimento (Prince; Beaver, 2002, p.214).

Para Meister (1998, p. 29), as universidades corporativas são “o guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes e fornecedores, a fim de atender às estratégias de negócios de uma organização”, e no âmbito de desenvolver e educar, é importante entender que existem diferenças entre UC e departamentos de treinamento e desenvolvimento (T&D).

Enquanto os departamentos de treinamento tradicionais possuem o estereótipo de realizar uma reação passiva e fragmentada, as universidades corporativas, que também trabalham para a empresa propiciar treinamentos, têm por missão alinhar estreitamente esse trabalho com a estratégia corporativa, tendo como público-alvo não só os colaboradores internos da empresa, mas também clientes corporativos e fornecedores (Wu *et al.*, 2016).

Dentro de dimensões estratégicas, a que mais distingue as Universidades Corporativas dos centros de treinamento e desenvolvimento é precisamente a missão que é definida em uma UC e que não existia, tradicionalmente, para os departamentos de T&D. Essa missão vai ao encontro dos objetivos e prioridades da companhia, tornando a UC uma poderosa ação organizacional, onde os treinamentos são impulsionados pela estratégia, objetivos e grandes iniciativas corporativas (Patrucco; Pellizzoni; Buganza, 2017).

A gestão do conhecimento e o treinamento dos colaboradores têm se tornado cada vez mais cruciais para o sucesso e a competitividade das companhias no cenário empresarial contemporâneo. Nesse contexto, as Universidades Corporativas emergem como uma abordagem estratégica para promover a educação, a gestão do conhecimento e a gestão da inovação de forma integrada nas companhias.

A relevância das Universidades Corporativas como processo para a construção de uma força de trabalho altamente qualificada e engajada tem sido discutida por pesquisadores e profissionais de diversas áreas, entre eles Meister (1999), Eboli *et al.* (2014), Cross e Davies (2021) e Xu e Chen (2020), conforme será visto ao longo do capítulo. Ao unir esses três pilares (educação corporativa, imersão e desenvolvimento de competências), a proposta busca potencializar a aprendizagem contínua, o

compartilhamento de conhecimentos, a cultura da aprendizagem e, por consequência, a criação de vantagens competitivas sustentáveis para as empresas.

Com o mundo corporativo cada vez mais competitivo, as empresas precisam investir em diferenciais organizacionais para se destacarem das demais corporações, sendo um desses quesitos o investimento em conhecimento, que vem se mostrando como uma importante vantagem competitiva e que está diretamente relacionado com a gestão empresarial (Eboli *et al.*, 2014). Os cursos corporativos são conhecidos por serem engessados e, muitas vezes, não se apropriarem de metodologia de ensino e de aprendizagem adequados às necessidades dos colaboradores, tampouco de novos Espaços de Convivência e Aprendizagem que podem ser desenvolvidos na perspectiva do hibridismo e da multimodalidade (Schlemmer; Morgado; Moreira, 2020); o que se observa é a presença dos tradicionais Centros de Treinamento & Desenvolvimento (CT&D). Por vezes, esses CT&D possuem máscaras de Universidades Corporativas (UC), mas sem, de fato, terem a mudança de paradigma necessária para essa denominação (Eboli *et al.*, 2014).

Diferentemente dos Centros de Treinamento e Desenvolvimento (CT&D), que visam formar o colaborador para realizar uma determinada atividade, a Universidade Corporativa tem como objetivo atender a missão e visão da companhia, estando alinhada com os princípios e valores da instituição, uma vez que se propõe a cumprir as metas e possui um papel social (Trinta; Oliveira; Vilas-Boas, 2006).

Os centros de treinamento e desenvolvimento tradicionalmente têm a função de atender a demandas específicas de treinamentos, capacitações e formações imediatos, geralmente em resposta a solicitações enviadas pelos usuários (Vargas *et al.*, 2019). Por outro lado, Moura e Machado (2021) indicam que as Universidades Corporativas operam com uma perspectiva de preparação antecipada, focando no desenvolvimento proativo de habilidades e competências que serão necessárias para atender às futuras estratégias de negócios da empresa.

A distinção entre os centros de treinamento e desenvolvimento e as Universidades Corporativas está relacionada à sua abordagem e objetivos no treinamento dos colaboradores. Enquanto os centros de treinamento e desenvolvimento concentram-se principalmente em habilidades técnicas específicas e necessidades imediatas das tarefas (Bolzan, 2018), as Universidades Corporativas, segundo Alperstedt (2003), vão além, incorporando em seus programas a cultura,

valores, missão e metas das companhias patrocinadoras, alinhando-os à posição de mercado e à visão de negócios.

Meister (1999) evidencia que as Universidades Corporativas têm como propósito a gestão do capital intelectual, visando promover a vantagem competitiva sustentável por meio do desenvolvimento de competências e habilidades estratégicas dos colaboradores, o que, segundo Russo e Maugeri (2020), vai ao encontro da necessidade das companhias modernas de construir equipes talentosas e alinhadas com seus valores e objetivos. Ao engajar os colaboradores em programas educacionais que transcendem as habilidades técnicas e contemplam a cultura organizacional, as Universidades Corporativas fortalecem o comprometimento dos colaboradores com os valores e metas da empresa, impactando positivamente sua produtividade e eficiência (Mariani; Oliveira; Klauss, 2018).

Trentin e Neutzling (2020) destacam que essa integração entre a aprendizagem e a visão de negócios das empresas é fundamental para o desenvolvimento de uma cultura de aprendizado contínuo e adaptativo, o que é crucial para enfrentar os desafios do mercado em constante evolução. As Universidades Corporativas, ao estabelecerem esse vínculo entre o treinamento dos colaboradores e a estratégia organizacional, desempenham um papel estratégico na promoção da competitividade e na construção de uma força de trabalho alinhada e preparada para o sucesso a longo prazo (Chang; Lee, 2017; Rodrigues *et al.*, 2020; Xu; Chen, 2020; Cross; Davies, 2021).

Diferentemente dos CT&D que geralmente atuam de forma reativa, segundo Xavier *et al.* (2022), as Universidades Corporativas são responsáveis por planejar e implementar programas de aprendizagem contínua que se alinham aos objetivos estratégicos de longo prazo da empresa. Podem ser compreendidas como uma evolução direta da função ou do processo de treinamento e desenvolvimento dentro das companhias (Santos *et al.*, 2019; Xu; Chen, 2020). Ao adotar essa abordagem proativa, conforme apresentado por Moura e Machado (2021), as Universidades Corporativas contribuem para o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem organizacional, que estimula a inovação e o aprimoramento contínuo das competências dos colaboradores, promovendo assim o sucesso e a competitividade da empresa em um ambiente de negócios em constante evolução.

Chang e Lee (2017), também destacam a função estratégica no contexto organizacional, pois incentivam uma cultura de aprendizagem contínua, estimulando

assim o aprimoramento das competências-chave necessárias para a competitividade e relevância no cenário empresarial atual. Ruivo *et al.* (2019) evidenciam também o papel das UC para a adaptação e evolução das companhias, favorecendo o desenvolvimento profissional dos colaboradores (Ruivo *et al.*, 2019).

Essas instituições educacionais internas são consideradas uma abordagem estratégica para o treinamento e aprimoramento dos colaboradores, alinhados aos objetivos organizacionais (Ferreira; Borges-Andrade, 2020). De acordo com Santos *et al.* (2019), têm o propósito de atender às necessidades específicas da empresa, fornecendo programas de educação e formação que estejam em consonância com as competências essenciais da companhia.

O objetivo principal é criar vantagem competitiva sustentável para as empresas, representando uma nova abordagem para a gestão do conhecimento e, conseqüentemente, um novo caminho para as companhias gerenciarem seus ativos intangíveis (Almeida; Levy, 2011). Russo e Maugeri (2020) indicam que as UCs são fundamentais para o desenvolvimento das habilidades e competências dos colaboradores, alinhando-as com os objetivos estratégicos da empresa e impulsionando a inovação e o crescimento organizacional (Russo; Maugeri, 2020). Esse fato é corroborado por Dutra e Eboli (2022), evidenciando a importância das “competências voltadas para as estratégias dos negócios para que a empresa possa operar, com sucesso, em contextos de alto desempenho e competitividade.” (Dutra; Eboli, 2022, p. 2)

Além do envolvimento da alta gerência, as decisões sobre o momento e a forma de inserção da Universidade Corporativa na companhia são igualmente importantes. Contudo, a mensuração dos resultados e o uso de conceitos subjetivos de aprendizagem representam desafios significativos nesse processo, conforme indicado por Giangreco e Carbone (2018). Ainda, Marques e Pereira (2019) ressaltam a participação ativa da alta administração como essencial para desenvolver uma estrutura de aprendizagem eficaz, que possibilite o alinhamento estratégico da Universidade Corporativa com as necessidades organizacionais.

Eboli (2004) apresenta alguns pontos importantes sobre Universidades Corporativas:

- Comprometimento do corpo diretivo da companhia: O sucesso da implementação e crescimento de Universidades Corporativas depende

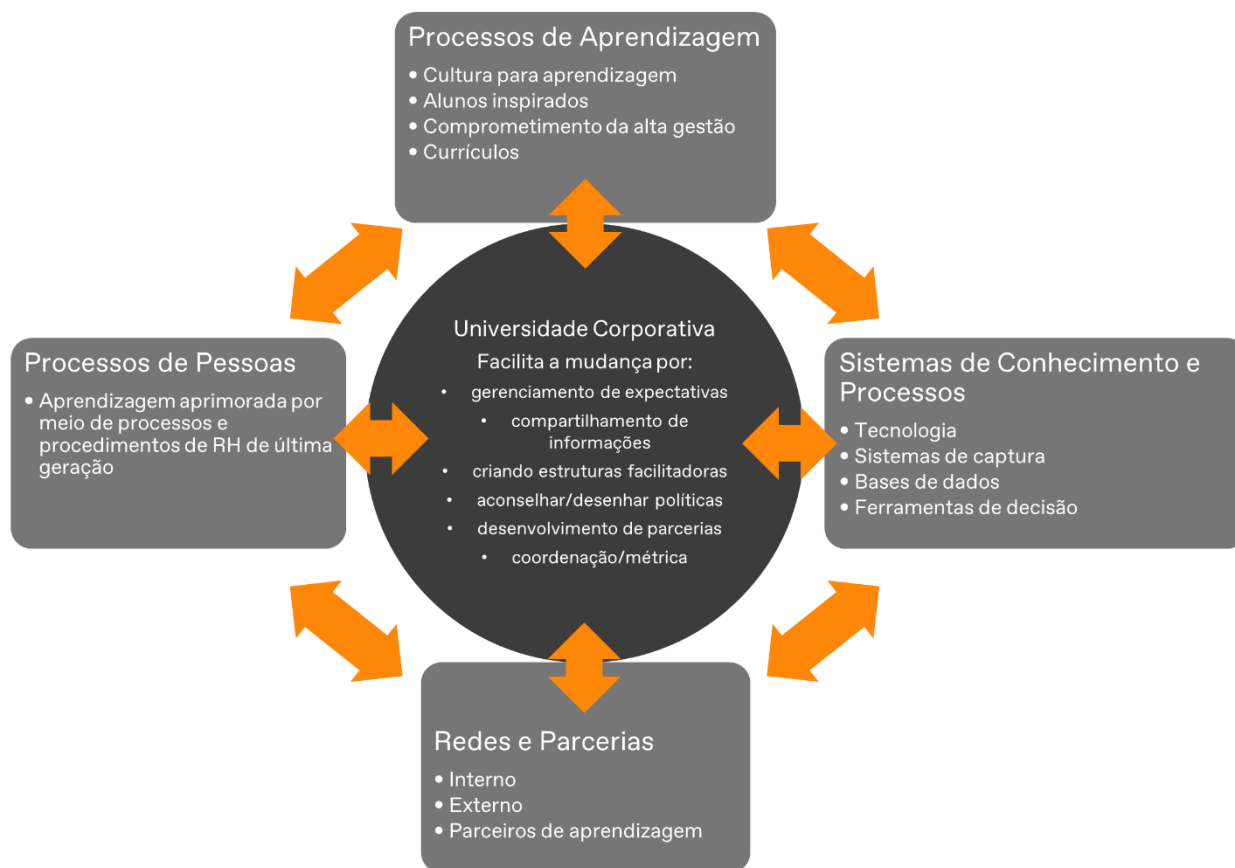
do comprometimento do corpo diretivo da companhia, bem como do engajamento dos gerentes seniores dos diferentes níveis hierárquicos.

- Definição precisa do escopo: É essencial ter bem definido o escopo da Universidade Corporativa, ou seja, determinar suas responsabilidades e áreas de atuação específicas.
- Identificação dos públicos-alvo e gama de produtos e serviços: É importante definir os públicos-alvo que serão beneficiados pelas ações da Universidade Corporativa, assim como a gama de produtos e serviços educacionais que serão oferecidos a eles.
- Estabelecimento de parcerias educacionais e escolha de tecnologia: A Universidade Corporativa deve determinar suas parcerias educacionais para o desenvolvimento dos programas de treinamento e escolher a tecnologia mais adequada para o suporte das atividades educacionais.
- Desenvolvimento de métricas de avaliação: É fundamental criar ferramentas apropriadas de métricas para avaliar as possíveis vantagens econômicas oferecidas pela Universidade Corporativa, demonstrando o retorno sobre o investimento.
- Estratégia de marketing e comunicação: Para atrair e envolver os colaboradores, é necessário criar uma estratégia de marketing e comunicação eficaz para promover a Universidade Corporativa e seus benefícios.

O formato contemporâneo das Universidades Corporativas transcendeu a concepção tradicional de local físico e evoluiu para um processo de gestão estratégica do capital intelectual das companhias, impulsionado, em grande parte, pelo uso disseminado de sistemas de ensino à distância (EAD) (Meister, 1999). Essa transformação permitiu que a concepção das Universidades Corporativas se adaptasse aos novos desafios da era digital, rompendo as barreiras da sala de aula física e abrindo oportunidades para a interação *on-line* entre estudantes e professores (Marques; Pereira, 2019).

Uma proposta de estrutura de UC é mostrada na Figura 1, sendo ela baseada em quatro pilares distintos, focando em processos de aprendizagem, processos de pessoas, redes e parcerias, e sistemas de conhecimento e processos (Prince; Beaver, 2002).

Figura 1: Pilares da UC de Prince e Beaver



Fonte: adaptado de Prince e Beaver (2002).

Alguns autores, como Trentin e Neutzling (2020) e Vasconcelos *et al.* (2021), também destacam a importância da flexibilidade e acessibilidade proporcionadas pela educação a distância nas Universidades Corporativas; essa abordagem permite que colaboradores de diferentes localidades, e até mesmo de diferentes fusos horários, acessem o conteúdo de aprendizagem de forma conveniente e eficiente, promovendo a disseminação efetiva do conhecimento organizacional (Vasconcelos *et al.*, 2021). Além disso, a utilização de tecnologias e plataformas de EAD possibilita a oferta de cursos customizados, adaptados às necessidades individuais de aprendizado de cada colaborador, tornando a experiência educacional mais personalizada e atraente (Trentin; Neutzling, 2020).

Portanto, é evidente que a transformação da Universidade Corporativa em um processo de gestão estratégica, com base no uso amplo de sistemas de ensino à distância, que se utiliza de tecnologias da *Internet* para fornecer soluções e suporte para que ocorra a aprendizagem (Schlemmer, 2001), representa um avanço

significativo no campo da educação corporativa. Segundo Moreira e Schlemmer (2020)

a Educação a Distância consiste então, num processo que enfatiza a construção e a socialização do conhecimento; a operacionalização dos princípios e fins da educação, de forma que qualquer pessoa, independentemente do tempo e do espaço, possa tornar-se agente de sua aprendizagem, devido ao uso de materiais diferenciados e meios de comunicação, que permitam a interatividade (síncrona ou assíncrona) e o trabalho colaborativo/cooperativo (Moreira; Schlemmer, 2020, p. 14).

Essa mudança no formato das Universidades Corporativas tem se mostrado essencial para a formação de uma força de trabalho ágil, adaptável e alinhada com as demandas do mercado em constante evolução (Cross; Davies, 2021). A integração das tecnologias educacionais com as estratégias organizacionais reforça a relevância contínua das Universidades Corporativas como processos imprescindíveis para o desenvolvimento profissional e crescimento sustentável das empresas.

A singularidade da presença da Universidade Corporativa em cada companhia se manifesta na identificação dos ativos tangíveis e intangíveis que devem ser considerados na avaliação de seus impactos (Giangreco; Carbone, 2018). Russo e Maugeri (2020) destacam que cada empresa possui suas particularidades e, portanto, os formatos e abordagens para a implementação e gestão das Universidades Corporativas podem variar de acordo com suas características, cultura e objetivos específicos.

As Universidades Corporativas surgem como uma estratégia para a gestão do conhecimento e o desenvolvimento de pessoas nas companhias, proporcionando vantagem competitiva sustentável (Eboli, 1999). No entanto, sua implementação enfrenta desafios substanciais que impactam as estruturas internas do desenvolvimento de pessoas. Dentre esses desafios, destaca-se a necessidade de capacitar os colaboradores para competir em uma economia globalizada, onde a atualização constante de habilidades é essencial para se manterem competitivos em um ambiente de negócios em constante transformação (Fleury *et al.*, 2020).

Outro desafio relevante, de acordo com Vasconcelos *et al.* (2021), é o desenvolvimento de modelos mentais e comportamentais voltados ao aprendizado contínuo e à adaptação a ambientes sujeitos a mudanças frequentes. As Universidades Corporativas precisam incentivar a construção de um aprendizado

organizacional que estimule a busca por conhecimento e habilidades relevantes para os desafios presentes e futuros da companhia.

Além disso, o treinamento para liderar companhias em contextos internacionais, com forte diversidade cultural, é um ponto crucial a ser abordado pelas Universidades Corporativas (Mariani; Oliveira; Klauss, 2018). Líderes preparados para lidar com as diferenças culturais presentes no cotidiano das empresas são essenciais para promover a eficiência e a harmonia no ambiente de trabalho globalizado.

A preparação para constantes aquisições e fusões também se apresenta como um desafio significativo para as Universidades Corporativas. Nesses processos, é fundamental conciliar os interesses das pessoas envolvidas com os objetivos estratégicos da empresa (Giangreco; Carbone, 2018). A implementação bem-sucedida requer a criação de programas educacionais que apoiem o processo de integração, promovendo uma cultura de aprendizado que fortaleça a sinergia e o alinhamento entre todas as partes interessadas.

Por fim, o incentivo ao autodesenvolvimento dos colaboradores é fundamental para o sucesso das Universidades Corporativas. Isso implica em promover mudanças na cultura de aprendizado da empresa, valorizando e apoiando o desenvolvimento individual e coletivo dos colaboradores (Machado; Marques, 2016). Ao superar esses desafios, as Universidades Corporativas podem se tornar verdadeiros pilares para a formação de equipes talentosas e altamente capacitadas, preparadas para enfrentar os desafios do cenário empresarial em constante evolução.

No mundo dinâmico dos negócios, a busca por competências essenciais torna-se crucial para o sucesso das companhias. Segundo Welch (2003), identificar e desenvolver essas habilidades-chave é fundamental para superar a concorrência. Welch e Byrne (2003) complementam os achados, destacando a importância da gestão de talentos para alinhar as competências individuais à estratégia da empresa e promover a aprendizagem contínua.

Senge (2006) propõe o conceito de organizações de aprendizagem, no qual o desenvolvimento de competências é um processo contínuo, impulsionado por uma cultura de colaboração e pensamento sistêmico. Schlochauer (2021), por sua vez, reconhece a necessidade de preparar os indivíduos para o futuro do trabalho, enfatizando o desenvolvimento de habilidades como criatividade, resolução de problemas e comunicação. Ao investir na construção de competências através de Universidades Corporativas, as companhias podem fortalecer sua capacidade de

adaptação às mudanças do mercado, aumentar sua competitividade e alcançar o sucesso a longo prazo.

A seguir são apresentados alguns exemplos de Universidades Corporativas de empresas internacionais:

- **General Electric (GE) Crotonville:** A Universidade Corporativa da General Electric é uma das mais antigas e conhecidas do mundo corporativo. Fundada em 1956, a GE Crotonville foi um pilar crucial no desenvolvimento de líderes e executivos da empresa. Sua abordagem concentrava-se em fornecer treinamento altamente personalizado para atender às necessidades específicas dos colaboradores, enquanto aprofundava o alinhamento com a estratégia organizacional. A GE Crotonville era conhecida por seu ambiente de aprendizado colaborativo, onde líderes de diferentes setores e geografias se reuniam para compartilhar ideias e promover a inovação (GE Crotonville, 2022);

- **McDonald's Hamburger University:** A McDonald's Hamburger University é uma das mais famosas universidades corporativas da indústria de alimentos. Fundada em 1961, a instituição tem como objetivo desenvolver as habilidades e conhecimentos dos colaboradores da McDonald's em todo o mundo. A Hamburger University oferece programas de treinamento abrangentes, desde gerenciamento de restaurantes até cursos avançados de liderança. Com instalações modernas e tecnologicamente avançadas, a universidade promove uma experiência de aprendizado imersiva e prática para os participantes, capacitando-os a liderar efetivamente em uma indústria altamente competitiva (Hamburger University, 2023);

- **IBM Corporate Service Corps:** Embora não seja uma universidade tradicional, o programa IBM Corporate Service Corps é uma iniciativa exemplar de desenvolvimento de liderança global. Lançado em 2008, o Corporate Service Corps reúne colaboradores talentosos da IBM de todo o mundo e os envia em equipes multidisciplinares para comunidades carentes. Os participantes trabalham em projetos sociais e econômicos, adquirindo habilidades valiosas de liderança, resolução de problemas e empreendedorismo social. O Corporate Service Corps oferece aos colaboradores uma oportunidade única de crescimento profissional e pessoal, além de permitir que a IBM exerça um impacto positivo em comunidades desfavorecidas (IBM, 2023);

- **Accenture Learning:** A Universidade Corporativa da Accenture, conhecida como Accenture Learning, provém da empresa global de consultoria e

serviços tecnológicos, que oferece programas de aprendizado inovadores e personalizados para seus colaboradores em todo o mundo. Com foco em habilidades técnicas e comportamentais, a Accenture Learning capacita seus colaboradores a se adaptarem às rápidas mudanças do mercado e a liderar projetos complexos. Além disso, a universidade promove a aprendizagem contínua por meio de plataformas digitais acessíveis, permitindo que os colaboradores acessem recursos de aprendizado de forma flexível e conveniente (Accenture, 2023);

- **Microsoft Learning:** A Microsoft é reconhecida por sua Universidade Corporativa, a Microsoft Learning, que visa capacitar seus colaboradores e parceiros com habilidades técnicas e conhecimentos relevantes em tecnologia. A Microsoft Learning oferece uma variedade de programas, desde treinamentos técnicos específicos para produtos e soluções até cursos de desenvolvimento profissional para aprimorar as habilidades de liderança e comunicação. Além disso, a universidade oferece opções de aprendizado *on-line* e presencial, bem como certificações reconhecidas globalmente, validando o conhecimento e a expertise de seus colaboradores e parceiros (Microsoft, 2023).

No Brasil também se destacam universidades corporativas, com anos de história e relevância no meio organizacional. Dentre elas:

- **Universidade Ambev:** Pertencente à maior cervejaria do Brasil, a Ambev, a Universidade Ambev é dedicada ao desenvolvimento dos colaboradores da empresa, fornecendo treinamentos relacionados a áreas como produção, gestão, liderança e sustentabilidade. Seus programas incluem cursos presenciais e virtuais, buscando capacitar os colaboradores para enfrentar os desafios do setor de bebidas e promover o crescimento profissional (Ambev, 2023);

- **Universidade Bradesco:** Ligada ao Banco Bradesco, a Universidade Bradesco tem como objetivo aprimorar as habilidades e competências dos colaboradores do banco. A instituição oferece cursos e programas variados, cobrindo temas como finanças, vendas, atendimento ao cliente, gestão de projetos e inovação. A Universidade Bradesco é reconhecida por sua abordagem inovadora de aprendizado, incorporando tecnologias avançadas em sua metodologia de ensino (Fundação Bradesco, 2023);

- **Universidade Petrobrás:** A Petrobrás, uma das principais empresas do setor de energia no Brasil, mantém a Universidade Petrobrás, voltada para a capacitação de seus colaboradores. A instituição oferece uma ampla variedade de

cursos, abrangendo desde temas técnicos relacionados à indústria de petróleo e gás até tópicos de gestão e liderança. A Universidade Petrobrás desempenha um papel estratégico no desenvolvimento de talentos e no alinhamento com as metas da empresa (Petrobras, 2023);

- **Universidade Caixa:** A Caixa Econômica Federal, uma das maiores instituições financeiras do Brasil, possui a Universidade Caixa, focada no treinamento e no desenvolvimento de seus colaboradores. A universidade oferece programas de treinamento específicos para as diferentes áreas de atuação do banco, incluindo finanças, crédito, investimentos e atendimento ao cliente. A Universidade Caixa é reconhecida por sua abordagem personalizada de aprendizado, adaptando os conteúdos de acordo com as necessidades dos funcionários (Caixa Econômica, 2023);

- **Universidade Itaú Unibanco:** O Itaú Unibanco, um dos maiores bancos privados do Brasil, possui sua própria universidade corporativa, focada no treinamento e no desenvolvimento de seus colaboradores. A Universidade Itaú Unibanco oferece uma ampla gama de cursos, abrangendo temas como finanças, gestão, liderança, inovação e sustentabilidade. A instituição busca alinhar seus programas de treinamento com a estratégia do banco, desenvolvendo seus colaboradores a enfrentar os desafios do setor financeiro e contribuir para o sucesso da instituição (Instituto Unibanco, 2023);

- **Universidade Corporativa Renner:** a Lojas Renner, uma das maiores redes de varejo de moda do Brasil, mantém a Universidade Corporativa Renner. Essa instituição tem como propósito treinar e desenvolver os colaboradores da empresa, desde aqueles que atuam diretamente nas lojas até os gestores e lideranças. A Universidade da Renner oferece uma variedade de programas de formação, que abrangem temas como atendimento ao cliente, vendas, moda, liderança, gestão de equipes e desenvolvimento pessoal. Os cursos são projetados para alinhar os conhecimentos e habilidades dos colaboradores com os valores e objetivos estratégicos da empresa, impulsionando o desempenho e a excelência em todos os níveis da companhia. Com uma abordagem inovadora de aprendizado, a Universidade da Renner busca promover uma cultura de aprendizagem contínua e valorizar o crescimento profissional de seus colaboradores, contribuindo para o sucesso e a expansão contínua da rede de varejo (Renner, 2023).

As Universidades Corporativas emergem como ferramentas valiosas para atender a demanda por competências, não somente dos colaboradores, mas principalmente as competências estratégicas da companhia. Ao oferecer programas de treinamento personalizados e focados nas necessidades específicas da companhia, essas instituições podem impulsionar o desenvolvimento de habilidades essenciais entre os colaboradores.

As competências estratégicas constituem um dos pilares da gestão contemporânea, assumindo papel central na construção de vantagens competitivas sustentáveis e no alinhamento entre as capacidades internas da organização e as exigências do ambiente externo. A compreensão aprofundada desse conceito demanda um olhar multidimensional, fundamentado em teorias clássicas e contemporâneas, que contemplam tanto a perspectiva da estratégia empresarial quanto os desdobramentos na gestão de pessoas e na educação corporativa.

Hamel e Prahalad (1990), ao introduzirem o conceito de "*core competencies*", destacaram que as competências estratégicas são o resultado de um aprendizado coletivo dentro da organização, que permite a coordenação de diversas habilidades e a integração de múltiplas tecnologias. Para os autores, uma competência central deve atender a três critérios essenciais: proporcionar acesso a uma variedade de mercados, contribuir significativamente para os benefícios percebidos pelos clientes e ser difícil de ser imitada pelos concorrentes.

Dessa forma, competências estratégicas não se limitam a conhecimentos técnicos ou operacionais, mas dizem respeito àquilo que a organização faz de forma excepcional e que a diferencia no mercado. Elas constituem, portanto, a base para a formulação de estratégias sustentáveis, uma vez que representam os ativos intangíveis que conferem singularidade à atuação empresarial (Hamel; Prahalad, 1990).

A perspectiva de Ruas (2005) amplia essa compreensão ao tratar a gestão por competências como um modelo integrador que articula estratégia, estrutura organizacional e gestão de pessoas. Segundo o autor, competências estratégicas são aquelas que possuem valor para o cliente, são raras, difíceis de imitar e não substituíveis. Nesse sentido, elas operam como "plataformas dinâmicas" que sustentam a transformação organizacional e a adaptação estratégica contínua. Para Ruas (2005, p. 33), "a competência estratégica organiza e articula conhecimentos e

experiências relevantes que estão inseridos em processos, tecnologias e pessoas, orientados para resultados sustentáveis e diferenciais competitivos".

No campo da educação corporativa, as obras de Eboli *et al.* (2010; 2023) evidenciam o papel estratégico da formação contínua no desenvolvimento de competências-chave. A autora destaca que a educação corporativa deve ser orientada por diretrizes estratégicas e não apenas por demandas táticas ou operacionais. De acordo com Eboli *et al.* (2023, p. 114), "o papel da educação corporativa não é apenas treinar, mas desenvolver competências alinhadas à visão estratégica e à cultura da organização". A construção de trilhas formativas, portanto, deve considerar os desafios estratégicos da empresa, priorizando o desenvolvimento de competências que promovam inovação, adaptabilidade e performance superior.

Outra contribuição importante de Eboli (2010) diz respeito à distinção entre competências individuais, organizacionais e estratégicas. Enquanto as competências individuais referem-se aos atributos dos colaboradores, as competências organizacionais dizem respeito à capacidade coletiva de entregar valor e as competências estratégicas concentram-se naquelas que estão diretamente ligadas ao posicionamento e à sustentabilidade da empresa no mercado. O desafio central da gestão de competências reside, portanto, na articulação entre esses três níveis, garantindo alinhamento e sinergia entre os esforços individuais e os objetivos estratégicos corporativos.

Em um ambiente volátil e complexo como o atual, marcado por transformações tecnológicas, mudanças sociais e incertezas econômicas, torna-se necessário desenvolver o que autores como Ruas (2005) e Eboli *et al.* (2023) chamam de "competências dinâmicas". Essas competências dizem respeito à capacidade organizacional de aprender, desaprender e reaprender com agilidade, promovendo inovações e adaptações constantes. Segundo Ruas (2005, p. 45), "em ambientes turbulentos, a competência estratégica precisa ser continuamente recriada, pois aquilo que gera vantagem hoje pode ser insuficiente amanhã".

A avaliação e o monitoramento das competências estratégicas requerem sistemas específicos que permitam acompanhar sua efetividade e evolução. Ferramentas como matrizes de competências, indicadores de performance estratégica e mapas de competências integrados aos mapas estratégicos são fundamentais para garantir que os investimentos em desenvolvimento humano estejam, de fato, gerando os resultados esperados. Trata-se de alinhar gestão de

pessoas, educação corporativa e planejamento estratégico em um mesmo eixo de criação de valor.

Esse modelo, amplamente difundido na literatura de gestão de pessoas, ganha relevância no contexto estratégico quando essas dimensões se conectam diretamente com os objetivos organizacionais de longo prazo. Além disso, as competências estratégicas precisam ser identificadas, desenvolvidas, mantidas e avaliadas por meio de sistemas coerentes de gestão, o que implica a criação de mecanismos organizacionais robustos para sua sustentação. Dessa forma, as competências estratégicas transcendem o discurso gerencial e tornam-se um componente essencial da governança organizacional, sendo responsáveis por sustentar a competitividade, a inovação e o desempenho de longo prazo.

Compreendidas como o conjunto dos conhecimentos, habilidades e atitudes, as competências são vistas como transversais e multidimensionais, ou seja, não se limitam a um único domínio ou área de conhecimento, mas envolvem uma combinação de habilidades cognitivas, sociais e emocionais (Figueiredo, 2019).

Ainda, para Figueiredo (2019),

[...] o grande problema da educação para as competências é que estas não se aprendem nem se ensinam em contextos modulares e estanques, como se fossem conhecimentos. As competências, entendidas no sentido acima enunciado, só emergem na vivência de situações complexas, interdisciplinares e eminentemente sociais (Figueiredo, 2019, p. 3).

Em 2012, Silva e Amorim realizaram uma pesquisa nos anais da EnANPAD sobre artigos que fazem alusão à temática das competências, referente ao período de 2006 a 2010. Segundo os autores, Dutra (2004) é o autor mais citado (109 citações), com a seguinte definição sobre competência:

[...] oriundas da gênese e do processo de desenvolvimento da organização e são concretizadas no seu patrimônio de conhecimentos, o qual estabelece as vantagens competitivas das mesmas no contexto onde se inserem. De outro lado temos as pessoas, com seu conjunto de competências, que podem ou não estar sendo aproveitadas pela organização (Dutra, 2004, p.3).

A gestão de competências é uma área crucial no contexto empresarial, sendo objeto de estudo e pesquisa de renomados autores que contribuem para o desenvolvimento das companhias e de seus colaboradores. Boyatzis (1982, 2008) destaca que competências são um conjunto integrado de conhecimentos, habilidades e atitudes, refletidos em comportamentos eficazes e consistentes em determinadas

situações. Ele enfatiza a importância do desenvolvimento intencional e contínuo das competências, alinhado com valores pessoais e organizacionais, para alcançar um alto desempenho.

Alles (2011) além de evidenciar um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem ao indivíduo desempenhar suas atividades com excelência em um determinado cargo, chama a atenção de que as competências vão além das habilidades técnicas, englobando também aspectos comportamentais e atitudinais.

Spencer e Spencer (1993) consideram as competências como características pessoais subjacentes a padrões observáveis de desempenho eficaz em um contexto de trabalho. Para eles, as competências são compostas por conhecimentos, habilidades, traços de personalidade, valores, atitudes e motivações que influenciam o comportamento e o desempenho do indivíduo no ambiente profissional (Spencer; Spencer, 1993).

Essas definições favorecem uma visão sobre o conceito de competências, destacando sua importância na gestão de pessoas e no desenvolvimento profissional nas companhias. O reconhecimento das competências necessárias e a promoção de seu desenvolvimento intencional e contínuo são fatores críticos para o sucesso individual e coletivo no contexto empresarial contemporâneo. A compreensão dessas abordagens e a aplicação adequada das competências em estratégias organizacionais são fundamentais para garantir um alto desempenho e uma vantagem competitiva sustentável.

O conceito do CHA (Conhecimento, Habilidades e Atitudes) é fundamental para a compreensão das competências e sua relevância no ambiente organizacional. De acordo com os principais autores, cada um desses elementos desempenha um papel específico na formação das competências dos indivíduos.

O conhecimento, como enfatizado por Boyatzis (2008), refere-se ao conjunto de informações, fatos e conceitos que uma pessoa possui. É a base sobre a qual as habilidades e atitudes são desenvolvidas, permitindo que os colaboradores compreendam e apliquem o que aprenderam em suas atividades diárias. O conhecimento é essencial para a realização de tarefas com eficácia e para o contínuo desenvolvimento profissional.

Já as habilidades, conforme destacado por Ulrich *et al.* (2008), compõe a capacidade prática de aplicar o conhecimento para realizar tarefas específicas. Elas são adquiridas através da prática e do treinamento, e permitem que os profissionais

executam suas atividades de forma competente. As habilidades são fundamentais para o desempenho superior em um contexto de trabalho, e sua evolução é crucial para acompanhar as mudanças e inovações do ambiente corporativo.

Nessa mesma linha, Ulrich *et al.* (2008) abordam as competências como características, habilidades, conhecimentos e atitudes que permitem a execução bem-sucedida de tarefas específicas e o alcance de resultados superiores. Eles enfatizam a importância do papel estratégico do setor de recursos humanos na identificação, desenvolvimento e avaliação das competências certas para alinhar o desempenho dos colaboradores aos objetivos organizacionais.

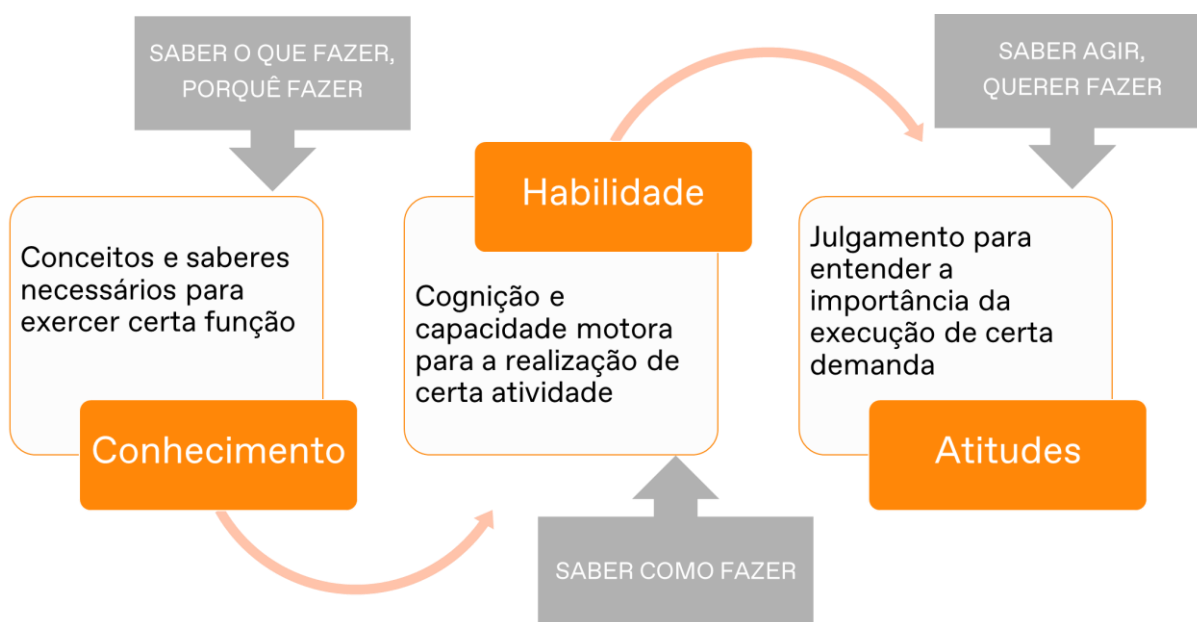
As atitudes, segundo Alles (2011), referem-se às disposições emocionais e comportamentais de uma pessoa em relação ao trabalho e à companhia. Atitudes positivas como motivação, comprometimento e resiliência, são essenciais para o alto desempenho e a capacidade de se adaptar às demandas do ambiente de trabalho em constante evolução. As atitudes influenciam a forma como os colaboradores enfrentam os desafios e interagem com colegas e líderes.

Além disso, Spencer e Spencer (1993) destacam os traços de personalidade como parte das atitudes que influenciam o comportamento profissional. Traços como autoconfiança, empatia e assertividade estão relacionados ao sucesso no trabalho e contribuem para o desempenho eficaz em diferentes funções. Esses traços subjacentes também desempenham um papel significativo na formação das competências, complementando o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos.

Em resumo, o CHA é um conceito essencial para a compreensão das competências e do desenvolvimento profissional. O conhecimento proporciona a base para a aquisição de habilidades, enquanto as atitudes e traços de personalidade moldam a forma como os colaboradores aplicam seus conhecimentos e habilidades no ambiente de trabalho. O entendimento e a integração adequada do CHA são fundamentais para o sucesso pessoal e organizacional, permitindo que os indivíduos alcancem um alto desempenho e se adaptem de maneira eficaz às demandas do mercado e da indústria.

A Figura 2 apresenta um resumo de competências formadas pelo CHA, baseado no entendimento dos conceitos dos autores citados anteriormente.

Figura 2: Resumo do CHA



Fonte: elaborado pela autora (2023).

O estudo dos processos de ensino-aprendizagem ocupa posição central no campo da educação, especialmente no contexto da formação profissional e do desenvolvimento contínuo de competências. A compreensão desses processos exige um olhar sistêmico que integre fundamentos epistemológicos, abordagens pedagógicas, aspectos psicossociais e inovações metodológicas. Conforme destaca Libâneo (1994), ensinar é um ato intencional que visa à apropriação crítica do conhecimento por parte do aluno, exigindo, portanto, planejamento, mediação e avaliação constantes por parte do educador.

No campo conceitual, o processo de ensino-aprendizagem pode ser definido como uma relação dialógica entre sujeitos (professores e alunos) mediada por objetos de conhecimento e intencionalidades pedagógicas. Para Ausubel (2003), a aprendizagem ocorre quando novas informações se relacionam de maneira não arbitrária com a estrutura cognitiva preexistente do aprendiz, resultando em aprendizagem significativa. Esse princípio fundamenta práticas pedagógicas que valorizam o conhecimento prévio dos alunos e sua participação ativa na construção do saber.

Modelos tradicionais de ensino baseados na transmissão de conteúdos vêm sendo progressivamente substituídos ou complementados por abordagens centradas no estudante, como as experiências imersivas. Tais abordagens assumem que o conhecimento não é simplesmente transferido, mas construído de forma colaborativa,

em contextos significativos. Kolb (1984), ao desenvolver o modelo da aprendizagem experiencial, argumenta que o conhecimento resulta da transformação da experiência, incorporando processos de reflexão, conceituação e experimentação ativa.

A interação e a mediação ganham destaque nos estudos de Vygotsky (2007), para quem o aprendizado é um processo social que se realiza por meio da linguagem, da cultura e da interação com o outro. Nesse sentido, o papel do educador não é apenas o de transmissor de informações, mas de mediador do desenvolvimento, atuando na zona de desenvolvimento proximal do aprendiz. Essa concepção tem implicações diretas para a prática pedagógica, exigindo estratégias que favoreçam a colaboração, a escuta ativa e o desenvolvimento de competências socioemocionais.

A avaliação, nesse contexto, deve ser compreendida não como um fim em si, mas como parte integrante do processo formativo. A avaliação formativa, conforme Luckesi (2002), visa acompanhar a aprendizagem em seus diversos momentos, oferecendo devolutivas que contribuam para a autorregulação do estudante e o aprimoramento das práticas educativas. A aprendizagem autorregulada, por sua vez, envolve o desenvolvimento da capacidade de planejar, monitorar e avaliar o próprio processo de aprendizagem, sendo essencial para a autonomia e o protagonismo do aluno (Zabala; Arnau, 2010).

No cenário atual, marcado por transformações digitais e novos paradigmas formativos, a incorporação de tecnologias e estratégias imersivas aos processos de ensino-aprendizagem torna-se uma exigência. A educação híbrida, a gamificação, os ambientes virtuais de aprendizagem e a aprendizagem com recursos interativos (como vídeos, simulações e experiências 360º) oferecem oportunidades para potencializar o engajamento e a retenção do conhecimento. Segundo Moran (2015, p. 89), "as tecnologias digitais, quando integradas de forma pedagógica, ampliam as possibilidades de aprendizagem, tornando-a mais personalizada, participativa e conectada".

Dessa forma, os processos de ensino-aprendizagem contemporâneos demandam uma postura reflexiva e investigativa por parte dos educadores e gestores da educação, orientada à construção de sentidos, à mediação qualificada e à articulação entre saberes acadêmicos e práticos. A compreensão profunda desses processos é condição necessária para o desenho de experiências formativas que promovam não apenas o desenvolvimento de competências técnicas, mas também a formação ética, crítica e cidadã.

Então, dentre os diversos sentidos atribuídos ao termo aprendizagem, dois apresentam a sua variação dependendo da intencionalidade da mesma, podendo ser uma aprendizagem incidente/não intencional ou uma intencional (Gruber; Allain; Wollinger, 2019). No âmbito da aprendizagem incidente, o aprender fazendo, ou experiencial, é o habitual exemplo, onde o participante aprende agindo no contexto de aplicação do que pretende aprender, pois se entende que não é possível agir sem que, a partir disso, o estudante não se constitua ou aprenda com a experiência (Gruber; Allain; Wollinger, 2019).

Pesquisas sobre aprendizagem imersiva buscam entender o fenômeno da aprendizagem ligado a momentos em que o sujeito está vivendo a experiência em imersão: em um estado de profundo envolvimento mental, a ponto de poder fazer com que a consciência do mundo físico externo à experiência fique difusa (Beck; Morgado; O'shea, 2023). Esta perspectiva encara esses momentos de envolvimento mental segundo as suas características de espacialidade que conferem a sensação de presença, de narrativa que proporciona o contexto e significado, e da agência, enquanto possibilidade de intervenção ou intervenção efetiva (Morgado, 2022).

As experiências imersivas permitem o desenvolvimento de diversas competências, como identificado por autores seminais na área da educação (Dewey, 1938; Vygotsky, 1978; Piaget, 1976; Kolb, 1984). Apesar de usarem teorias diferenciadas, todos destacam a importância do processo de imersão no aprendizado dos estudantes.

Segundo Dewey (1938), a aprendizagem ocorre quando os estudantes se engajam em experiências práticas e contextualizadas, que lhes permitem explorar e interagir com o mundo real de forma reflexiva. Essas experiências imersivas proporcionam aos estudantes a oportunidade de aplicar seus conhecimentos teóricos em situações concretas, desenvolvendo competências que vão além do mero acúmulo de informações. A imersão nas experiências educacionais propostas por Dewey promove o desenvolvimento de competências cruciais para o sucesso na vida pessoal e profissional. Ao vivenciar situações reais e desafiadoras, os estudantes são incentivados a enfrentar problemas complexos, tomada de decisões e colaboração com seus pares, desenvolvendo habilidades de resolução de problemas e pensamento crítico (Dewey, 1910). Através do contato direto com o mundo real, os estudantes também aprimoram suas habilidades de comunicação e trabalho em

equipe, competências fundamentais para uma participação ativa na sociedade e no mercado de trabalho.

A teoria sociocultural de Vygotsky destaca a importância do contexto social e cultural na construção do conhecimento e no desenvolvimento das competências dos indivíduos. De acordo com Vygotsky (1978), a aprendizagem ocorre por meio das interações sociais, em que os indivíduos participam de atividades conjuntas com pessoas mais experientes, como professores, colegas e membros da comunidade. Essa interação imersiva permite que os estudantes se apropriem de conhecimentos e habilidades, internalizando-os e tornando-os parte de suas competências.

A imersão no contexto sociocultural é essencial para o desenvolvimento de competências complexas, uma vez que os indivíduos são desafiados a interagir com diferentes perspectivas, valores e crenças presentes no ambiente social (Vygotsky, 1978). Através da participação ativa em atividades compartilhadas, os estudantes têm a oportunidade de desenvolver suas habilidades cognitivas e emocionais, assim como as competências sociais, que são fundamentais para a vida em sociedade e no ambiente de trabalho.

Além disso, a imersão no contexto sociocultural também promove o desenvolvimento de competências metacognitivas, uma vez que os participantes são incentivados a refletir sobre suas ações, processos de pensamento e estratégias de aprendizagem (Vygotsky, 1978). Essa metacognição contribui para que os estudantes se tornem mais autônomos e autorregulados em suas aprendizagens, sendo capazes de identificar suas próprias necessidades de desenvolvimento e buscar soluções de forma independente.

Piaget (1976) também evidencia o desenvolvimento cognitivo por meio da interação ativa entre o indivíduo e seu ambiente, à medida que ele explora e compreende novas informações e experiências. A imersão em ambientes ricos em estímulos e desafios possibilita que os indivíduos construam conhecimentos e competências através de suas próprias ações e interações com o mundo.

A imersão em experiências de aprendizagem desafiadoras é um fator fundamental para o desenvolvimento de competências cognitivas e habilidades práticas. Conforme a teoria de Piaget (1976), quando os estudantes são confrontados com situações que os desafiam a resolver problemas e buscar soluções, eles desenvolvem habilidades de pensamento crítico, criatividade e resolução de problemas. A imersão em atividades exploratórias e investigativas também estimula a

construção de competências de pensamento abstrato e a capacidade de generalizar conceitos para diferentes situações.

Outro aspecto relevante das teorias de Piaget é o papel da imersão em ambientes sociais no desenvolvimento de competências sociais e emocionais. Conforme Piaget (1976), a interação com os outros e a vivência em contextos sociais desempenham um papel crucial no desenvolvimento da moralidade, da empatia e das habilidades de comunicação. A imersão em experiências sociais diversificadas e significativas ajuda a desenvolver a capacidade de colaborar com os outros, resolver conflitos e compreender diferentes perspectivas, habilidades essenciais para a convivência em sociedade.

Completando, para Kolb (1984), a aprendizagem é um processo contínuo de experiências concretas, reflexão, abstração de conceitos e aplicação prática. A imersão em experiências práticas e significativas proporciona aos indivíduos a oportunidade de vivenciar situações reais, onde podem experimentar, testar suas ideias e aprender com as consequências de suas ações, contribuindo para o desenvolvimento de competências através da experiência direta.

A imersão em experiências variadas e desafiadoras estimula o desenvolvimento de competências multidimensionais. De acordo com Kolb (1984), a vivência em diferentes contextos e cenários permite que os indivíduos desenvolvam habilidades diversas, desde a solução de problemas complexos até aprimoramento das competências interpessoais. A imersão em situações que exigem adaptação e aprendizado contínuo possibilita que os indivíduos cultivem competências de autogestão, resiliência e capacidade de aprender com a prática.

Além disso, a imersão em experiências de aprendizagem experiencial também facilita o desenvolvimento de competências metacognitivas. Conforme Kolb (1984), a reflexão sobre as próprias experiências e a avaliação do desempenho permitem que os indivíduos compreendam melhor suas forças, limitações e possibilidades de crescimento. A imersão em atividades reflexivas e de autorreflexão favorece o autoconhecimento e a identificação de áreas que requerem desenvolvimento, contribuindo para a autorregulação da aprendizagem e o aprimoramento das competências ao longo do tempo.

Conforme apresentado, a relevância das experiências imersivas no desenvolvimento de competências é destacada por autores renomados na área da educação. As ideias de John Dewey (1938) enfatizam que a aprendizagem ocorre

quando os estudantes se engajam em experiências práticas e contextualizadas, promovendo a aplicação dos conhecimentos teóricos em situações concretas e o desenvolvimento de competências além do mero acúmulo de informações. A teoria sociocultural de Vygotsky (1978) ressalta a importância da imersão no contexto social e cultural para a construção do conhecimento e desenvolvimento de competências, através de interações sociais e vivência em contextos compartilhados. Por sua vez, a teoria de Piaget (1976) também destaca o papel da imersão em ambientes desafiadores para o desenvolvimento de competências cognitivas, sociais e emocionais, ao passo que Kolb (1984) destaca a aprendizagem experiencial através da imersão em situações práticas e reflexão sobre as próprias experiências para o desenvolvimento de competências multidimensionais e metacognitivas.

O estudo dos autores seminais, anteriormente apresentado, é base a qualquer processo que envolva desenvolvimento de competências pois, segundo Figueiredo (2019, p. 6), “as competências digitais não são separáveis das competências não-digitais: constroem-se sobre elas, reforçam-nas e são reforçadas por elas.”. Desenvolver competências digitais requer a identificação e seleção de práticas que esclareçam as relações dialéticas entre pedagogias, modelos de aprendizagem e práticas sociais, o que destaca a importância de compreender as relações entre diferentes aspectos da educação e da sociedade para desenvolver competências digitais de forma eficaz (Figueiredo, 2019).

No âmbito das UC, especialmente vinculadas a companhias cuja natureza da oferta de cursos exija um caráter mais técnico e aplicado, a presença de experiências imersivas pode ser um elemento de diferenciação quanto à aprendizagem e ao desenvolvimento das competências.

Imersão é um conceito que se refere a uma experiência intensa e envolvente em um determinado ambiente ou situação (Beck; Morgado; O'shea, 2023), ou ainda,

um fenômeno experimentado por um indivíduo quando ele está em um estado de profundo envolvimento mental no qual seus processos cognitivos (com ou sem estimulação sensorial) causam uma mudança em seu estado de atenção, de modo que ele possa experimentar a dissociação da consciência do mundo físico (Agrawal; Simon; Beck, 2019, p. 5)

O estado de envolvimento e engajamento é dito como estado de *flow*, ou ainda, como um estado mental de imersão total em uma atividade, no qual a pessoa está totalmente concentrada e envolvida, perdendo a noção do tempo e das preocupações

do mundo exterior (Csikszentmihalyi, 1990). De acordo com Jackson e Csikszentmihalyi (1995), o *flow* na aprendizagem pode ser alcançado quando há um equilíbrio entre o nível de habilidade do estudante e o desafio da tarefa. Se a atividade é muito fácil em relação às habilidades da pessoa, ela pode ficar entediada e desinteressada. Por outro lado, se a atividade é muito difícil, pode gerar ansiedade e frustração. O *flow* acontece quando a pessoa se encontra na zona ideal, onde as habilidades são adequadas para o desafio, permitindo que ela mergulhe completamente na atividade.

No estado de *flow*, a pessoa experimenta uma sensação de controle e domínio da situação, ao mesmo tempo em que se sente totalmente absorvida pela atividade. Essa experiência de *flow* é descrita como sendo altamente gratificante e prazerosa, proporcionando um senso de realização e satisfação intrínseca. Csikszentmihalyi destaca que o estado de *flow* pode ser alcançado em várias atividades, desde jogos e esportes até tarefas criativas e profissionais.

Assim como Csikszentmihalyi e Kotler (2014) enfatizam a importância do equilíbrio entre o nível de habilidade e o desafio da tarefa para alcançar o estado de *flow*. Ele explora como esse estado mental pode ser alcançado em atividades como esportes radicais, música, artes e até mesmo no ambiente de trabalho, e como o *flow* pode levar a uma experiência de alto desempenho e satisfação pessoal.

Além disso, a imersão na educação está relacionada ao conceito de *flow*, proposto por Csikszentmihalyi (1990), que se refere ao estado de concentração profunda e envolvimento completo em uma atividade. Quando os estudantes estão imersos no processo de aprendizagem, experimentam uma sensação de *flow*, na qual estão totalmente concentrados na tarefa, se esquecem do tempo e sentem uma gratificação intrínseca pela atividade (Csikszentmihalyi, 1990). A promoção do *flow* na educação é um objetivo importante, pois melhora a experiência de aprendizagem dos estudantes e pode levar a um aprendizado mais profundo e duradouro (Nakamura; Csikszentmihalyi, 2014).

O conceito de imersão é extremamente relevante na educação, pois está relacionado à forma como os estudantes se envolvem e se engajam no processo de aprendizagem. A imersão na educação pode ser entendida como a capacidade de criar ambientes de aprendizagem que despertem o interesse dos estudantes, os estimulem a explorar conceitos e conteúdo de forma profunda e significativa, e os

levem a se envolver ativamente na busca por soluções e conhecimentos (Hakkarainen *et al.*, 2019).

Uma das principais características da imersão na educação é a conexão entre o conteúdo estudado e a realidade do participante. Quando os estudantes conseguem relacionar o que estão aprendendo com suas experiências pessoais e com o mundo ao seu redor, eles se sentem mais motivados e comprometidos com a aprendizagem (Kukulska-Hulme; Petkova; Rist, 2011). Nesse contexto, a apropriação de tecnologias educacionais e recursos multimídia podem desempenhar um papel importante na criação de ambientes de aprendizagem imersivos, oferecendo aos estudantes a oportunidade de interagir com os conteúdos de maneira mais dinâmica e envolvente (Chen *et al.*, 2021).

A imersão no processo de aprendizagem é um tema amplamente abordado pelos autores Johnson (2019), Lai e Bower (2019), Oblinger (2006), Gardner (2006) e Hattie (2009), que destacam a importância desse elemento para promover uma experiência educacional eficaz e significativa. A imersão permite que os estudantes mergulhem profundamente no conteúdo, envolvendo-se ativamente na exploração e construção do conhecimento de forma autêntica.

De acordo com Johnson (2019), a imersão no aprendizado é capaz de desenvolver habilidades de resolução de problemas e proporcionar um conhecimento mais significativo para os estudantes. Essa abordagem é reforçada por Lai e Bower (2019), que enfatizam que a imersão permite aos estudantes explorarem conexões significativas e autênticas entre os conceitos aprendidos, tornando a experiência educacional mais enriquecedora e aplicável em situações do mundo real.

Para Oblinger (2006), a imersão cria um ambiente de aprendizado rico, incentivando os estudantes a se envolverem profundamente com o conteúdo e a aplicarem o conhecimento de forma prática. Essa abordagem é complementada por Gardner (2006) e Hattie (2009), que ressaltam que a imersão no processo de ensino-aprendizagem estimula o pensamento crítico, a criatividade e a resolução de problemas dos participantes, permitindo-lhes construir uma compreensão mais profunda dos conceitos e desenvolver habilidades relevantes para além da sala de aula.

Alcançar o estado de *flow* durante as atividades de aprendizagem, segundo Jackson e Csikszentmihalyi (1995) provê diversas vantagens, como:

- Os estudantes tendem a apresentar um desempenho acadêmico mais eficiente e eficaz, pois quando estão imersos na tarefa, são capazes de manter o foco e a concentração por períodos mais longos, o que favorece a absorção de conteúdo e o aprofundamento dos conhecimentos.
- Ocorre um aumento na criatividade e na capacidade de resolução de problemas, tornando os estudantes mais aptos a encontrar soluções inovadoras para os desafios apresentados durante o processo de aprendizagem.
- Pode ser percebido um aumento do engajamento, quando eles experimentam um estado de plena imersão e satisfação nas atividades de aprendizagem, tornam-se mais motivados e entusiasmados em relação ao processo educacional.
- Percebe-se uma maior participação nas aulas, um maior interesse pelo conteúdo abordado e uma disposição maior para buscar o conhecimento de forma autônoma, pois pode fortalecer a motivação intrínseca dos estudantes, tornando-os mais comprometidos e responsáveis por seu próprio aprendizado.

A partir da compreensão dos fatores que promovem o *flow* na educação, como o equilíbrio entre habilidade e desafio, os educadores podem buscar estratégias pedagógicas que incentivem a imersão, tornando a experiência de aprendizagem mais significativa e gratificante para os estudantes; desta forma possibilitando o aprimoramento das competências necessárias.

A imersão é alcançada por meio da criação de mundos virtuais ricos em detalhes, segundo Murray (1997), onde as pessoas podem explorar e interagir livremente. A autora enfatiza que a exploração e a liberdade de interação permitem que as pessoas se tornem participantes ativos da narrativa, influenciando seu curso e criando uma experiência imersiva mais envolvente e personalizada. Essa abordagem de imersão narrativa tem sido fundamental para entender como as tecnologias digitais transformam a experiência de narrativas e como a interatividade pode proporcionar experiências únicas em ambientes virtuais.

Já para McGonigal (2011), a imersão em jogos é potencializada pela presença de metas bem definidas e desafiadoras, *feedback* constante sobre o desempenho, a sensação de controle sobre as ações e a oportunidade de experimentar e aprender

com as consequências das decisões tomadas. Esses elementos são fundamentais para criar uma experiência imersiva, que prende a atenção e motiva os jogadores a continuarem jogando. Em suma, refere-se ao estado de total envolvimento e engajamento dos jogadores em experiências de jogo, impulsionada por metas desafiadoras e *feedback* constante. Sua abordagem sobre a imersão em jogos oferece *insights* valiosos sobre como as características dos jogos podem proporcionar experiências significativas e positivas para os jogadores.

Em resumo, as Universidades Corporativas desempenham um papel estratégico na gestão do conhecimento e no desenvolvimento dos ativos intangíveis das companhias. Seu sucesso requer o envolvimento da alta administração, decisões cuidadosas sobre a inserção na companhia e a consideração da singularidade de cada empresa na definição de formatos e abordagens. É fundamental que as Universidades Corporativas estejam alinhadas com as estratégias empresariais para promoverem a inovação, o aprendizado contínuo e a competitividade no ambiente de negócios atual. Uma das estratégias para o sucesso das UC é o vínculo dessa com o desenvolvimento de competências dos colaboradores, que permitirá que esses desempenhem suas atribuições de maneira bem-sucedida e com maior consistência, sendo uma atribuição conjunta entre as lideranças diretas e o RH prover as ferramentas e iniciativas para que esse caminho seja trilhado de maneira satisfatória. Uma dessas ferramentas é a utilização de estratégias pedagógicas que promovam a imersão e o *flow* na educação, que fazem com que os educadores possam criar ambientes de aprendizagem mais eficazes, que instiguem o interesse e a curiosidade dos estudantes, e os levem a explorar os conteúdos de forma ativa e autônoma. A apropriação de tecnologias educacionais e a incorporação de experiências práticas e contextualizadas são fundamentais para criar uma educação imersiva, que leve os participantes a se tornarem protagonistas do seu próprio aprendizado (Johnson; Adams-Bigelow; Swain, 2016).

2.2 REFERENCIAIS METODOLÓGICOS

A presente Tese foi desenvolvida a partir de uma metodologia de pesquisa aplicada e qualitativa, onde se buscam soluções para problemas específicos e concretos (Yin, 2015). Sendo um estudo de caso único, justificado pela necessidade

de uma análise aprofundada da pesquisa exploratória, permitindo uma compreensão holística do objeto de estudo (Yin, 2015).

Além disso, possui objetivos que perpassam uma pesquisa exploratória, com procedimentos técnicos, bibliográficos e experimentais (Gil, 2008). O processo metodológico utilizado é a *Design Science Research Methodology* (DSRM), que pertence ao contexto epistemológico da *Design Science* (Peffers *et al.*, 2007; Dresch; Lacerda; Antunes Júnior, 2015).

Conforme Lacerda *et al.* (2013), pesquisar, estudar e investigar o artificial e seus comportamentos são os objetivos da DSR, sendo resultado de um viés acadêmico e teórico, que também é permeado pela companhia. Por se tratar de um grupo de técnicas analíticas, que compõem um processo, que permitem a avaliação do artefato proposto ou funcional e que comunicam os resultados observados no final, esse método propicia a pesquisa em variadas áreas do conhecimento.

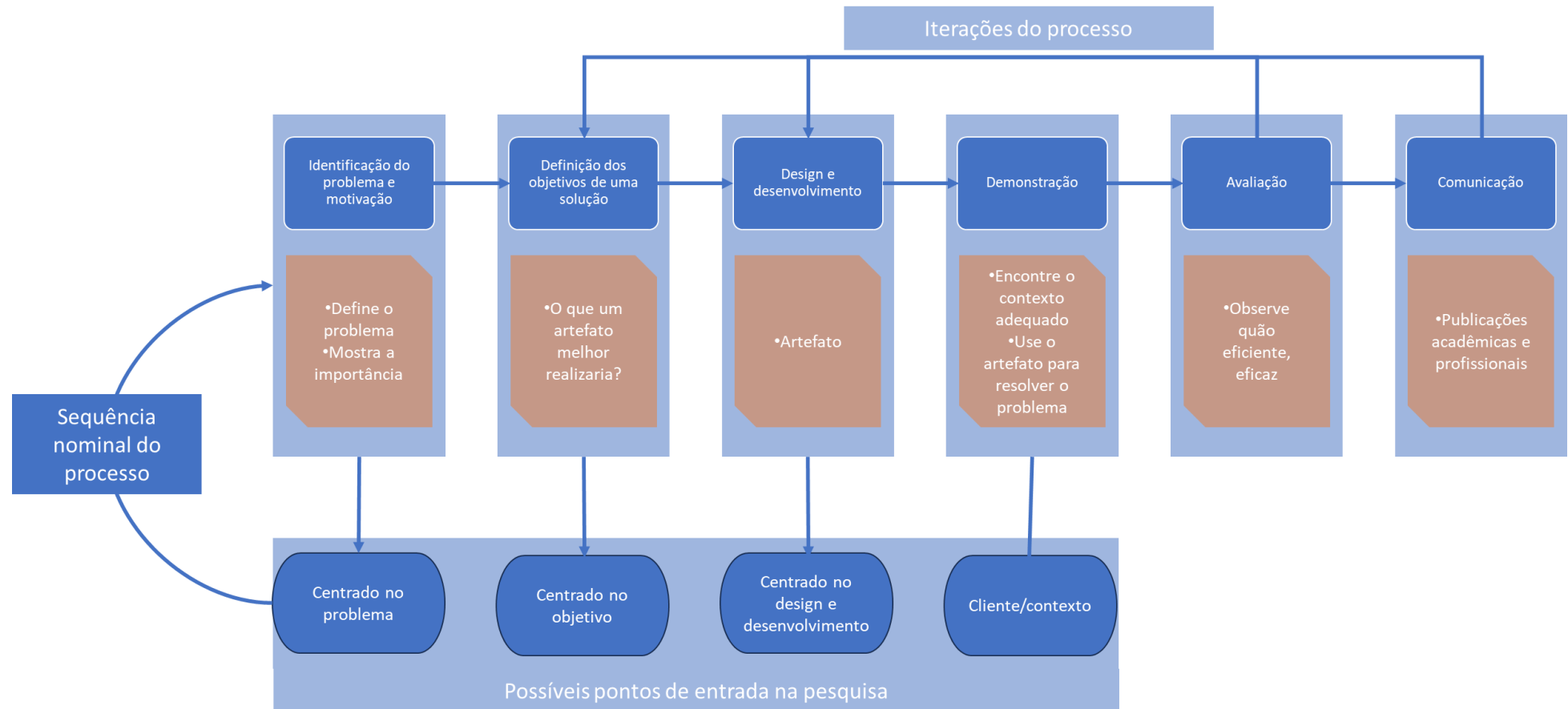
Orientada para resolução de problemas, a DSR possui foco no desenvolvimento de soluções apropriadas, mesmo que não sejam as ideais (Dresch; Lacerda; Antunes Júnior, 2015). É destacado pelos autores que, no contexto das ciências exatas, qualquer solução criada deve permitir sua generalização, possibilitando, assim, que outros pesquisadores possam replicá-la para outras situações.

Na área da educação as soluções são permeadas de complexidades, dependendo, como afirma Morin (2015, p. 81), do acaso, imprevisto, iniciativa, decisão, consciência das derivas e transformações (Morin, 2015). Ainda, segundo Di Felice (2013), a sinergia dos conjuntos de atores passa a modificar o desfecho de uma ação através de suas interações na medida em que se conectem e co-agem.

A partir da análise de diversos estudos acerca da metodologia DSR, Peffers *et al.* (2007) desenvolveram um modelo síntese que engloba os estágios tidos como importantes e pertinentes para autores como Archer (1984), Nunamaker, Chen e Purdin (1990), Takeda *et al.* (1990), Eekels e Roozenburg (1991), Walls, Widmeyer e El Sawy (1992), Rossi e Sein (2003) e Hevner, March e Park (2004).

Na Figura 3 é apresentado o fluxo do método, seguindo os passos definidos por Peffers *et al.* (2007). Na sequência, cada uma das fases apresentadas na Figura 3 é explicada conforme apropriação realizada durante o desenvolver da Tese.

Figura 3: Condução da pesquisa no DSR



Fonte: adaptado de Peffers *et al.* (2007).

Buscando soluções e ideias para preencher uma lacuna de qualidade e engajamento em treinamentos, capacitações e formações (que experienciei durante diversas práticas profissionais) foi realizada uma pesquisa para o arcabouço teórico que auxiliasse na compreensão de formatos diferentes para o processo de ensino-aprendizado nas empresas. A partir dos achados, percebeu-se que os CT&D não contemplavam todas as soluções necessárias para obtenção das melhorias desejadas. Então emergiu a ideia de desenvolver uma estrutura de funcionamento de UC que abarcasse e sustentasse a solução desse problema, já que a Universidade Corporativa é considerada um guarda-chuva estratégico para as companhias, e aliada com experiências imersivas, poderia potencializar a solução para a lacuna de aprendizado e engajamento dos colaboradores de uma empresa. Desse contexto emerge o problema de pesquisa: **De que forma as estratégias imersivas podem contribuir para potencializar processos de ensino-aprendizagem? Quais seriam as estratégias imersivas mais condizentes com as características de uma Universidade Corporativa na TK Elevator?**

O objetivo geral é analisar as potencialidades das estratégias imersivas nas relações de ensino-aprendizagem na Universidade Corporativa, buscando estabelecer as estratégias mais condizentes com as características de uma UC na TK Elevator. O principal desafio concentra-se em realizar um diagnóstico, objetivando obter os conhecimentos sobre a companhia (Meister, 1999; Eboli *et al.*, 2014), de forma a compreender a cultura organizacional, os atores envolvidos e a visão estratégica da companhia. A UC deve proporcionar um ambiente rico, que permita o aprimoramento das formações em diversas áreas do conhecimento, com o objetivo de longo prazo de potencializar o aprendizado organizacional.

Conforme a metodologia apresentada, o artefato é o mapeamento das estratégias pedagógicas imersivas que possam auxiliar a UC a suportar a disseminação do conhecimento e promover a cultura de aprendizagem. O Quadro 1 apresenta a matriz de amarração (Mazzon, 2018) entre as relações das etapas de pesquisa, os objetivos de pesquisa e os resultados obtidos. Esta Tese inclui três fases de trabalho a serem desenvolvidas. Uma delas refere-se ao mapeamento das estratégias pedagógicas imersivas existentes, outra é a identificação da realidade atual do perfil dos colaboradores e suas preferências com relação às estratégias mapeadas, e a última é o desenvolvimento, acompanhamento e validação de cursos que utilizem essas estratégias pedagógicas imersivas.

Primeiramente, foi realizada a análise de um recorte de cursos, de temas técnicos, para vislumbrar o que cada um oferecia e como poderiam amparar a Cultura do Aprendizado com técnicas imersivas inseridas em cada um deles. Além disso, também propor cursos que utilizem técnicas imersivas e que possam ser aproveitadas para potencializar a eficácia dos cursos.

Com o intuito de mapear as competências individuais esperadas de cada colaborador, foi elaborada uma matriz com um recorte de cargos (voltados para as atividades técnicas) e dos cursos a serem realizados obrigatoriamente em cada uma dessas posições. A partir dessa identificação, é possível entender quais competências cada um dos cursos pode auxiliar no desenvolvimento.

Após essa etapa, foram realizadas 74 entrevistas (presenciais físicas e/ou remotas, individuais ou em grupos) com colaboradores de diversas filiais do Brasil e América Latina (Chile, México e Peru), assim como a realização de questionários (respondidos por 833 colaboradores e subcontratistas, o que permitiu um maior alcance da pesquisa). As entrevistas e questionários tinham o intuito de mapear o perfil dos colaboradores, identificando quais competências estavam alinhadas com as esperadas e quais ainda precisariam ser desenvolvidas. Ainda foi possível identificar preferências e restrições com relação às características dos cursos existentes, como formato, conteúdo, periodicidade, duração, etc.

Duas etapas foram realizadas para mapear características da companhia, sendo elas a análise do Planejamento Estratégico da BU LA e um *workshop* com as lideranças de áreas estratégicas do negócio, ambas possibilitando entender o posicionamento da empresa, as expectativas e as competências organizacionais existentes e desejadas.

Quadro 1: Vínculo dos objetivos com as etapas da pesquisa

(continua)

Etapas	Forma de validação	Objetivo vinculado
Análise de um recorte dos cursos existentes na companhia e proposta de cursos que promovam a imersão (5.1 Análise dos Cursos Técnicos)	Os cursos foram analisados com base em três aspectos importantes: didática, <i>design</i> e recursos, de acordo com princípios do design instrucional (Filatro, 2008).	Identificar as principais estratégias imersivas utilizadas no processo de ensino-aprendizagem na Universidade Corporativa.
Elaboração de uma matriz com recorte de cargos e treinamentos obrigatórios (APÊNDICE E – MATRIZ COM RECORTE DE CARGOS TÉCNICOS E TREINAMENTOS, CAPACITAÇÕES E FORMAÇÕES)	A partir da análise das exigências legais para as atividades em cada cargo do recorte, foi elaborada a matriz relacionando os mesmos com os treinamentos necessários para um desempenho eficaz da atividade (alinhados com as competências, as habilidades e as atitudes) do colaborador e/ou treinamentos exigidos por lei.	Definir potencialidades e aplicabilidades de estratégias imersivas no processo de ensino-aprendizagem em caso de constituição de uma UC na TK Elevator.
Entrevistas de diagnóstico durante visitas nas filiais da empresa (5.2 Apresentação dos Dados das Entrevistas e Questionários Aplicados aos Colaboradores)	Para a análise das entrevistas que foram realizadas, utilizando análise de conteúdo de Bardin (2016). Esta foi dividida em pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados obtidos e interpretação.	Compreender o contexto de surgimento e as principais características da Universidade Corporativa.
Aplicação de questionário para diagnóstico, via formulário digital, com colaboradores da empresa (5.2 Apresentação dos Dados das Entrevistas e Questionários Aplicados aos Colaboradores)	Os questionários foram aplicados e analisados por meio de técnicas estatísticas, como média, mediana, moda, análise de frequência, entre outros (Larson; Farber, 2015).	Compreender o contexto de surgimento e as principais características da Universidade Corporativa.

(continuação)

Etapas	Forma de validação	Objetivo vinculado
Análise do Planejamento Estratégico da companhia (4.1 Análise do Planejamento Estratégico da Companhia)	Foi realizada uma pesquisa documental organizada em três fases: pré-análise (definição dos objetivos, plano de trabalho e fonte dos dados), organização do material (documentos do planejamento estratégico da companhia) e tratamento dos dados (interpretação das informações obtidas e seleção de materiais para o planejamento estratégico da UC) (Cellard, 2008).	Definir potencialidades e aplicabilidades de estratégias imersivas no processo de ensino-aprendizagem em caso de constituição de uma UC na TK Elevator.
Workshop com lideranças, gestores e colaboradores de diversas áreas da empresa para elaboração do propósito, visão e valores da UC proposta (5.3 Apresentação dos Dados do Workshop Universidade Corporativa TKE)	Foi utilizada a observação direta (Rudio, 2002), bem como a produção de informações e registro para análise posterior. Nesta atividade foram utilizados cartões físicos para organização aleatória dos grupos e materiais que foram desenvolvidos para provocar as discussões nos grupos.	Definir potencialidades e aplicabilidades de estratégias imersivas no processo de ensino-aprendizagem em caso de constituição de uma UC na TK Elevator.

Fonte: elaborado pela autora (2023).

O conhecimento gerado e as descobertas encontradas foram submetidas à publicação em periódicos e apresentação em congressos, para que os resultados fossem disseminados e, também, para que ocorresse a avaliação por pares. As referências das publicações estão apresentadas no APÊNDICE Q – PUBLICAÇÕES ADVINDAS DA PESQUISA NA TK ELEVATOR.

No presente capítulo foram apresentados os referenciais teóricos, abordando os conceitos de competências, Universidades Corporativas e imersão, e os referenciais metodológicos, que são a base epistemológica e corroboração científica desta Tese. No próximo capítulo será apresentada a Revisão Sistemática de Literatura realizada para entender e conhecer o que já foi discutido sobre as Universidades Corporativas.

3 UNIVERSIDADES CORPORATIVAS: O QUE JÁ FOI DISCUTIDO NA CONTEXTUALIZAÇÃO DO CAMPO ACADÊMICO

Este capítulo apresenta a Revisão Sistemática de Literatura (RSL) realizada com o objetivo de conhecer as publicações acerca da criação, implementação, estudos de caso e avaliação de Universidades Corporativas.

A metodologia escolhida para este RSL foi inspirada em Roehrs, Righi e Farias (2017), seguindo, respectivamente, Kitchenham e Charters (2007). Segundo esses autores, a definição das questões de investigação é uma parte importante da RSL, uma vez que assegura a existência de uma base científica, a qual será seguida ao longo de toda a investigação.

De acordo com Petticrew e Roberts (2006), PICOC é um acrônimo de População, Intervenção, Comparação, Resultados (“*outcomes*”, no inglês) e Contexto, sendo uma diretriz para organizar adequadamente ideias e questões ao longo da investigação, que foi utilizada para propor questões de investigação para esta RSL, como se segue:

1) População: representa o objeto de interesse da pesquisa, ajudando a delimitar e definir as questões. Para esta RSL, artigos que tenham por focos as Universidades Corporativas de empresas privadas.

2) Intervenção: abordagens utilizadas para desenvolver e manter a Universidade Corporativa.

3) Comparação: distinguir-se-ão as diferentes intervenções pelas suas características qualitativas, como modelos, tipologias de UC ou metodologia adotadas no desenvolvimento e manutenção das UC.

4) Resultados: Elementos qualitativos sobre como se desenvolveu ou manteve a UC.

5) Contexto: Características da empresa (estruturais, situação econômica, situação competitivas, outras) que desenvolveu ou manteve a UC.

Experimentos foram realizados com a combinação de diversas palavras-chave, visando o conjunto assertivo de busca. Exemplos de combinações realizadas são: (universidade corporativa e imersão); (imersão e educação e empresas); (experiências imersivas e universidade corporativa e educação); dentre outros, além de suas variações no idioma inglês.

Foram consultadas três bases de artigos (*Web of Science*, *Scopus* e ERIC – bases com uma curadoria qualitativa), as *strings* pesquisadas em cada base são apresentadas no Quadro 2. A plataforma *Rayyan – Intelligent Systematic Review* (Ouzzani *et al.*, 2016) foi utilizada para gerenciar as inclusões ou exclusões dos artigos buscados.

Quadro 2: *Strings* de busca em cada Base de Dados

Base de dados	String
Web of Science	TS=((<i>"corporate university"</i> OR <i>"corporative education"</i> OR <i>"universidade corporativa"</i> OR <i>"educação corporativa"</i>) AND (<i>construction</i> OR <i>development</i> OR <i>evolution</i> OR <i>forming</i> OR <i>structure</i> OR <i>construção</i> OR <i>desenvolvimento</i> OR <i>evolução</i> OR <i>formação</i> OR <i>estruturação</i>))
Scopus	TITLE-ABS-KEY ((<i>"corporate university"</i> OR <i>"corporative education"</i> OR <i>"universidade corporativa"</i> OR <i>"educação corporativa"</i>) AND (<i>construction</i> OR <i>development</i> OR <i>evolution</i> OR <i>forming</i> OR <i>structure</i> OR <i>construção</i> OR <i>desenvolvimento</i> OR <i>evolução</i> OR <i>formação</i> OR <i>estruturação</i>)) AND (<i>limit-to</i> (<i>srctype</i> , <i>"j"</i>)) AND (<i>limit-to</i> (<i>doctype</i> , <i>"ar"</i>)) AND (<i>limit-to</i> (<i>language</i> , <i>"english"</i>) OR <i>limit-to</i> (<i>language</i> , <i>"portuguese"</i>))
ERIC	((<i>"corporate university"</i> OR <i>"corporative education"</i> OR <i>"universidade corporativa"</i> OR <i>"educação corporativa"</i>) AND (<i>construction</i> OR <i>development</i> OR <i>evolution</i> OR <i>forming</i> OR <i>structure</i> OR <i>construção</i> OR <i>desenvolvimento</i> OR <i>evolução</i> OR <i>formação</i> OR <i>estruturação</i>))

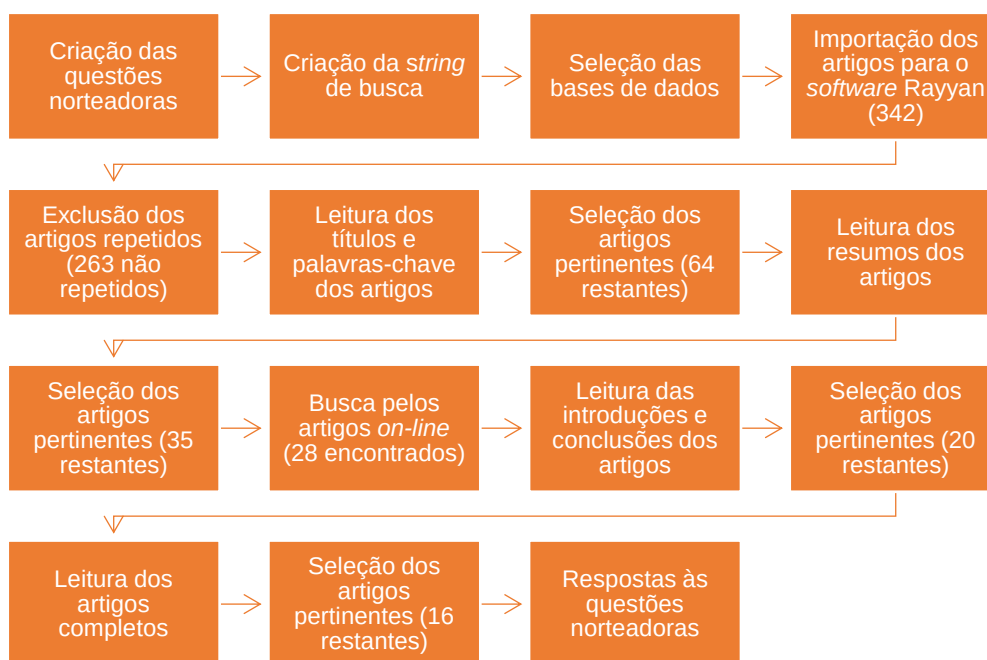
Fonte: elaborado pela autora (2023).

Como o termo Universidade Corporativa foi cunhado na década de 1980 (Meister, 1999), as buscas nas bases tiveram esse ano como data de início. Na base *Web of Science* foram selecionados apenas artigos no idioma inglês ou português, o que resultou em um total de 59 documentos. Na base *Scopus*, os requisitos foram os mesmos que na anterior, retornando um total de 153 artigos. Já na base ERIC, além da restrição de serem artigos em inglês ou em português, também foi utilizado o filtro de somente trabalhos revisados por pares, resultando assim em 97 artigos na busca.

A formalização da RSL seguiu os passos descritos na Figura 4, identificando as quantidades de artigos avaliados, mantidos e/ou excluídos em cada uma das etapas. Iniciando pela elaboração das questões norteadoras já apresentadas, seguindo para a criação das *strings* de busca e posterior seleção das bases de dados que seriam consultadas. Após a realização das buscas e exportação dos resultados, os artigos foram importados para o software *Rayyan* (Ouzzani *et al.*, 2016), onde

ocorreu a exclusão dos artigos repetidos das diferentes bases de dados, a leitura dos títulos e palavras-chave dos artigos para realização da seleção dos pertinentes. Depois da seleção anterior, mais três ocorreram, sendo a primeira após a leitura dos resumos e a segunda com a leitura das introduções e conclusões dos artigos que puderam ser encontrados disponíveis *on-line*. A terceira e última ocorreu após a leitura completa dos artigos que passaram nos crivos anteriores, finalizando-se o processo respondendo às perguntas norteadoras elaboradas no início.

Figura 4: Sistematização da revisão de literatura sobre UC



Fonte: elaborado pela autora (2023).

Para a seleção, alguns critérios são seguidos, tanto de inclusão, quanto de exclusão dos artigos que são avaliados, conforme apresentados na Tabela 1.

Tabela 1: Critérios de seleção

Critério Inclusão	Critério Exclusão
Ser um artigo em inglês ou português	Não ser um artigo em inglês ou português
Ter sido revisado por pares	Não ter sido revisado por pares
Estar disponível para acesso <i>on-line</i>	Não estar disponível para acesso <i>on-line</i>
Não ser somente revisão de literatura	Ser somente revisão de literatura
Não ser sobre UC de órgão público	Ser sobre UC de entidade pública
Abordar o tema de manutenção, criação e desenvolvimento da UC	Não abordar o tema de manutenção, criação e desenvolvimento da UC

Fonte: elaborado pela autora (2023).

3.1 PERGUNTAS GUIAS E OS ACHADOS DA REVISÃO

Após a seleção dos artigos significativos, seguindo a organização apresentada na Figura 4, p. 64, Sistematização da revisão de literatura sobre UC, foi realizada uma leitura atenta dos artigos que integram a RSL, a fim de buscar elementos que permitam responder as perguntas norteadoras. Na sequência são apresentadas as perguntas e as respostas encontradas para cada uma delas, compilando as respostas de todos os artigos, pergunta a pergunta.

Quais objetivos de uma Universidade Corporativa?

O Quadro 3 apresenta o resumo das respostas encontradas para a questão. A soma dos valores das quantidades será superior ao número de artigos, pois alguns autores destacam mais de um aspecto.

Quadro 3: Resumo das respostas da pergunta “Quais objetivos de uma Universidade Corporativa?”

Resposta	Qtd	Autores
Auxiliar na estratégia da companhia e facilitar o atingimento de metas e objetivos organizacionais	11	Dealtry (2000c); El-Tannir (2002); Prince e Beaver (2002); Prince e Allison (2003); Alagaraja e Li (2015); Wu <i>et al.</i> (2016); Silva e Sá Freire (2017); Sá Freire, Dandolini e Souza (2017); Patrucco, Pellizzoni e Buganza (2017); Parshakov e Shakina (2018); Lytovchenko e Saienko (2019)
Trabalhar na cultura de aprendizagem e nas competências	2	Prince e Beaver (2002); Silva e Sá Freire (2017)
Sistemas de conhecimento	2	Dealtry (2000b); Xuejun Qiao (2008)
Vantagem competitiva sustentável para a companhia	1	Almeida e Levy (2011)
Gestão de redes e parcerias	1	Xuejun Qiao (2008)
Trabalhar na falta de interação do conhecimento entre os departamentos	1	Dealtry (2000b)
Não aborda o tema	2	Roesner e Walesh (1998); Dealtry (2000a)

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Dentre os dezesseis artigos selecionados para a RSL, quatorze possuíam resposta para a questão. Onze desses apresentam como principal objetivo da UC

auxiliar na estratégia da companhia e facilitar o atingimento de metas e objetivos organizacionais (Dealtry, 2000c; El-Tannir, 2002; Prince; Beaver, 2002; Prince; Allison, 2003; Alagaraja; Li, 2015; Wu *et al.*, 2016; Silva; Sá Freire, 2017; Sá Freire; Dandolini; Souza, 2017; Patrucco; Pellizzoni; Buganza, 2017; Parshakov; Shakina, 2018; Lytovchenko; Saienko, 2019). Dentre esses autores, Prince e Beaver (2002) e Silva e Sá Freire (2017) ainda pontuam sobre o fato que trabalhar na cultura de aprendizagem e com o desenvolvimento de competências também são objetivos primordiais de uma UC.

Enquanto Almeida e Levy (2011) defendem que a Universidade Corporativa objetiva a vantagem competitiva sustentável para a companhia, buscando caminhos para auxiliar na gestão corporativa, Xuejun Qiao (2008) entende que os objetivos estão mais atrelados aos processos dentro da própria companhia, como sistemas de conhecimento e gestão de redes e parcerias, além de processos de pessoas e aprendizagem. Já Dealtry (2000b) ressalta que o principal objetivo é trabalhar na falta de interação do conhecimento entre os departamentos, assim como na própria gestão do conhecimento.

Como foi criada a Universidade Corporativa?

Como as respostas para essa pergunta foram muito diversas, não foi elaborado um quadro resumo.

Apenas sete dos artigos explicitaram como foi o processo de criação da UC (Roesner; Walesh, 1998; Dealtry, 2000a; Dealtry, 2000b; Dealtry, 2000c; Prince; Beaver, 2002; Sá Freire; Dandolini; Souza, 2017; Patrucco; Pellizzoni; Buganza, 2017), os demais trataram mais de aspectos de como a UC se manteve, ou como está estruturada atualmente, sobre as parcerias que existem e quais os tipos de cursos ofertados (El-Tannir, 2002; Prince; Allison, 2003; Xuejun Qiao, 2008; Almeida; Levy, 2011; Alagaraja; Li, 2015; Wu *et al.*, 2016; Silva; Sá Freire, 2017; Parshakov; Shakina, 2018; Lytovchenko; Saienko, 2019).

Roesner e Walesh (1998) apresentam como exemplo a CDMU (Universidade da empresa de consultoria Camp Dresser & McKee Inc.), que teve sua concepção pensada para ser um sistema amplo e de fácil acesso a treinamento e educação, focado no público interno da empresa. Os valores da UC estavam diretamente ligados ao da companhia e existia um comitê gestor para tomada de decisões vinculadas à universidade. Colaboradores de diversos níveis e departamentos foram escalados como instrutores para os treinamentos sobre diferentes temas ofertados.

Nos trabalhos de Dealtry (2000a, 2000b e 2000c) o método apropriado para a implementação da UC foi o chamado *CU Blueprint model*³, que se baseia em uma análise transversal de diferentes tópicos (governança, direcionamento estratégico, políticas, marketing, gerenciamento, processos de gestão do conhecimento, dentro outros), propiciando uma gestão das demandas requeridas pela companhia para uma melhor aderência dos processos gerenciais à UC, fazendo com que todos os departamentos fizessem parte das definições relacionadas à implementação da Universidade Corporativa.

Prince e Beaver (2002) propõe a estruturação da UC através da relação entre quatro pilares distintos. Segundo os autores, a Universidade Corporativa é constituída por processos de aprendizagem, processos de pessoas, redes e parcerias, e sistemas de conhecimento e processos. A instituição criada precisava ter como meta a coordenação, integração e alinhamento entre esses temas, possibilitando assim, um melhor aproveitamento e rendimento da UC e dos colaboradores.

A configuração de UC proposta por Patrucco, Pellizzoni e Buganza (2017) é baseada em quatro processos a serem implementados:

- processos organizacionais (ou seja, estabelecer governança; criar uma visão do futuro);
- processos de entrega de aprendizagem (ou seja, definir quem serão os participantes; criar um sistema de medição);
- processos operacionais (ou seja, encontrar as fontes de financiamento; definir o suporte tecnológico); e
- processos de parceria (ou seja, seleção de parceiros de aprendizagem). (Patrucco; Pellizzoni; Buganza, 2017 p. 306)

Dentro dessa estrutura, os autores citam três etapas a serem seguidas em ordem, a fim de concretizar com sucesso a implantação da UC (Patrucco; Pellizzoni; Buganza, 2017):

1. elaboração do modelo da UC;
2. definição e aplicação da metodologia (processo colaborativo de solução de problemas);
3. realização de recortes de caso dentro da companhia.

³ Modelo de Projeto de Universidade Corporativa, tradução própria.

A criação de uma UC em Rede⁴ (CUN⁵) é apresentada por Sá Freire, Dandolini e Souza (2017), seguindo treze etapas correspondentes ao modelo, conforme Figura 5.

A CUN é definida “como um ambiente inteligente de formação continuada, não necessariamente no ambiente físico, que gere e institucionaliza uma cultura de aprendizagem na rede” (Sá Freire; Dandolini; Souza, 2017, p. 107). Possui seu conceito baseado em teorias de Andragogia (Knowles, 1990), Aprendizagem Organizacional (Crossan; Lane; White, 1999) e Construtivismo Social (Vygotsky, 2007), além de práticas, técnicas e ferramentas de Gestão do Conhecimento.

Figura 5: Processo de Implementação da UC em Rede



Fonte: Adaptado de Sá Freire, Dandolini e Souza (2017).

Quais as diferenças entre uma Universidade Corporativa e Departamento de Treinamento e Desenvolvimento?

O Quadro 4 apresenta o resumo das respostas encontradas para a questão. Dentre os artigos que responderam essa questão em seus trabalhos, quase todos

⁴ “a premissa básica do CUN é buscar o alinhamento estratégico entre todos os *stakeholders* do ecossistema organizacional, para promover não apenas o aprendizado individual, mas também o aprendizado coletivo” (Sá Freire; Dandolini; Souza, 2017, p. 105)

⁵ CUN – *Corporate University in Network*, tradução própria para Universidade Corporativa em Rede (Sá Freire; Dandolini; Souza, 2017)

concordam que a UC é um projeto que deve estar alinhado com as necessidades organizacionais da companhia, tendo seus valores, missão e visão atrelados ao planejamento estratégico de sua mantenedora, enquanto os departamentos de treinamento e desenvolvimento estão mais vinculados às formações com abordagens tradicionais e semelhantes à educação formal (Dealtry, 2000b; Prince; Beaver, 2002; Almeida; Levy, 2011; Wu *et al.*, 2016; Patrucco; Pellizzoni; Buganza, 2017).

Quadro 4: Resumo das respostas da pergunta “Quais as diferenças entre uma Universidade Corporativa e Departamento de Treinamento e Desenvolvimento?”

Resposta	Qtd	Autores
UC é um projeto que deve estar alinhado com as necessidades organizacionais da companhia e CT&D estão mais vinculados às formações com abordagens tradicionais e semelhantes à educação formal	5	Almeida e Levy (2011); Dealtry (2000b); Patrucco, Pellizzoni e Buganza (2017); Prince e Beaver (2002); Wu et al. (2016)
UC busca institucionalizar a aprendizagem contínua com uma cultura corporativa e CT&D possuem o objetivo de apoiar e auxiliar no alcance de objetivos estratégicos da companhia	1	Sá Freire, Dandolini e Souza (2017)
Não aborda o tema	10	Alagaraja e Li (2015); Dealtry (2000a); Dealtry (2000c); El-Tannir (2002); Lytovchenko e Saienko (2019); Parshakov e Shakina (2018); Prince e Allison (2003); Roesner e Walesh (1998); Silva e Sá Freire (2017); Xuejun Qiao (2008)

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Diferentemente dos demais, Sá Freire, Dandolini e Souza (2017) defendem que a UC busca institucionalizar a aprendizagem contínua com uma cultura corporativa, uma vez que os departamentos de T&D já possuem o objetivo de apoiar e auxiliar no alcance de objetivos estratégicos da companhia.

Quais aspectos positivos de manter uma universidade corporativa na empresa?

O Quadro 5 apresenta o resumo das respostas encontradas para a questão. A soma dos valores das quantidades será superior ao número de artigos, pois alguns autores destacam mais de um aspecto.

Quadro 5: Resumo das respostas da pergunta “Quais aspectos positivos de manter uma universidade corporativa na empresa?”

Resposta	Qtd	Autores
Auxiliar na disseminação e criação de valor para a companhia	7	Roesner e Walesh (1998); Dealtry (2000b); Prince e Allison (2003); Xuejun Qiao (2008); Almeida e Levy (2011); Alagaraja e Li (2015); Parshakov e Shakina (2018)
Apresentar um diferencial estratégico para a companhia	6	Dealtry (2000a); Dealtry (2000c); Prince e Beaver (2002); Xuejun Qiao (2008); Wu <i>et al.</i> (2016); Patrucco, Pellizzoni e Buganza (2017)
Auxiliar na atração de novos talentos e na retenção de talentos já presentes dentro da empresa	5	Roesner e Walesh (1998); El-Tannir (2002); Xuejun Qiao (2008); Alagaraja e Li (2015); Silva e Sá Freire (2017)
Fomentar a gestão do conhecimento	4	El-Tannir (2002); Xuejun Qiao (2008); Silva e Sá Freire (2017); Lytovchenko e Saienko (2019)
Estreitar a distância existente entre o mercado e as universidades tradicionais	1	Lytovchenko e Saienko (2019)
Melhorar os processos de recursos humanos	1	Prince e Allison (2003)
Aumentar o trabalho colaborativo entre pessoas e departamentos	1	Silva e Sá Freire (2017)
Não aborda o tema	1	Sá Freire, Dandolini e Souza (2017)

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Nos 16 artigos resultantes da busca, quatro aspectos foram os mais citados como positivos para justificar a manutenção da UC. A gestão do conhecimento foi abordada por El-Tannir (2002), Xuejun Qiao (2008), Silva e Sá Freire (2017) e Lytovchenko e Saienko (2019); já o argumento de apresentar um diferencial estratégico para a companhia foi defendido por Dealtry (2000a), Dealtry (2000c), Prince e Beaver (2002), Xuejun Qiao (2008), Wu *et al.* (2016) e Patrucco, Pellizzoni e

Buganza (2017). Outro ponto importante é como a UC auxilia na atração de novos talentos e na retenção de talentos já presentes dentro da empresa (Roesner; Walesh, 1998; El-Tannir, 2002; Xuejun Qiao, 2008; Alagaraja; Li, 2015; Silva; Sá Freire, 2017). A justificativa mais citada foi o auxílio na disseminação e criação de valor para a companhia propiciada pela manutenção da Universidade Corporativa (Roesner; Walesh, 1998; Dealtry, 2000b; Prince; Allison, 2003; Xuejun Qiao, 2008; Almeida; Levy, 2011; Alagaraja; Li, 2015; Parshakov; Shakina, 2018).

Ademais, dos aspectos já citados, outros fazem referência que a UC pode estreitar a distância existente entre o mercado e as universidades tradicionais (Lytovchenko; Saienko, 2019), assim como a melhoria nos processos de recursos humanos (RH) (Prince; Allison, 2003), e ainda ao aumento do trabalho colaborativo entre pessoas e departamentos (Silva; Sá Freire, 2017), entre outros.

Quais aspectos negativos de manter uma universidade corporativa na empresa?

O Quadro 6 apresenta o resumo das respostas encontradas para a questão.

Quadro 6: Resumo das respostas da pergunta “Quais aspectos negativos de manter uma universidade corporativa na empresa?”

Resposta	Qtd	Autores
Preocupação sobre o retorno do investimento (ROI) para implantar e manter a UC	2	Alagaraja e Li (2005); Parshakov e Shakina (2018)
Real validade e eficiência da Universidade Corporativa	1	Alagaraja e Li (2005)
Não aborda o tema	14	Almeida e Levy (2011); Dealtry (2000a); Dealtry (2000b); Dealtry (2000c); El-Tannir (2002); Lytovchenko e Saienko (2019); Patrucco, Pellizzoni e Buganza (2017); Prince e Allison (2003); Prince e Beaver (2002); Roesner e Walesh (1998); Sá Freire, Dandolini e Souza (2017); Silva e Sá Freire (2017); Wu <i>et al.</i> (2016); Xuejun Qiao (2008)

Fonte: elaborado pela autora (2023).

No que concerne aos aspectos negativos, chama a atenção que os autores não explicitam esse viés, somente Alagaraja e Li (2005) e Parshakov e Shakina (2018) apresentam suas percepções acerca desse tema. Ambos apresentam a preocupação

sobre o retorno do investimento para implantar e manter a UC, já que consideram ser um projeto arriscado e que, mesmo que apresente benefícios a curto prazo, pode não se manter assim no futuro. Outra dúvida abordada por Alagaraja e Li (2005) é a real validade e eficiência da Universidade Corporativa, uma vez que os autores questionam se não seria mais uma jogada de marketing das companhias para apresentar seus departamentos de treinamento e desenvolvimento.

O que mudou na companhia com a criação da Universidade Corporativa?

O Quadro 7 apresenta o resumo das respostas encontradas para a questão.

Quadro 7: Resumo das respostas da pergunta “O que mudou na companhia com a criação da Universidade Corporativa?”

Resposta	Qtd	Autores
Disseminação de uma cultura corporativa forte	4	Xuejun Qiao (2008); Alagaraja e Li (2015); Lytovchenko e Saienko (2019); Prince e Beaver (2002)
Preparação para lidar com desafios de desenvolvimento de processos e produtos	3	Wu <i>et al.</i> (2016); Roesner e Walesh (1998); Dealtry (2000a)
Manutenção de uma atualização de conhecimento e desenvolvimento de habilidades constantes	2	Dealtry (2000b); Dealtry (2000c)
Fortalecimento de laços com instituições de ensino parceiras	1	Almeida e Levy (2011)
Criação de um ambiente com mais confiança pessoal e organizacional	1	Dealtry (2000c)
Não menciona o assunto	6	El-Tannir (2002); Silva e Sá Freire (2017); Sá Freire, Dandolini e Souza (2017); Patrucco, Pellizzoni e Buganza (2017); Prince e Beaver (2002); Parshakov e Shakina (2018)

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Diversos fatores são mencionados com relação às mudanças dentro da companhia com a implementação da UC, Dealtry (2000b) observa que uma mensagem foi passada aos grupos gerenciais, de que era preciso seguir em frente todo o tempo, mantendo uma atualização de conhecimento e desenvolvimento de habilidades constantes, fazendo com que as condições de negócio fossem dinâmicas.

Para Xuejun Qiao (2008) e Alagaraja e Li (2015), as principais mudanças estão na disseminação de uma cultura corporativa forte, propiciada por uma mudança organizacional com esforços voltados ao desenvolvimento das pessoas. Almeida e Levy (2011) ressaltam a importância da abertura da UC ao público, que facilita o processo de seleção e recrutamento dentro da companhia.

Segundo Lytovchenko e Saienko (2019), a UC é a força motriz por trás das transformações na busca do objetivo estratégico da companhia, fazendo com que os recursos disponíveis possam alcançar o objetivo de uma mudança de cultura organizacional. Outros autores que identificam a cultura organizacional como mudança proveniente da Universidade Corporativa são Prince e Beaver (2002, p. 232), os quais referem que “isso representa as tentativas da organização de criar uma organização de aprendizado baseada na criação de uma cultura de ‘aprendizagem’ apoiada e sustentada por educação e treinamento”.

Dealtry (2000c) cita exemplos de ajustes organizacionais realizados após a implementação da UC, que auxiliaram no alcance dos seguintes objetivos estratégicos: aprender a ler habilidades de dinâmica de problemas; aprender sobre como gerenciar políticas macro/micro; e aprender a tomar medidas de mudança eficazes. Além disso, o autor reforça que o resultado dessas mudanças será a criação de um ambiente com mais confiança pessoal e organizacional, permitindo que os colaboradores exerçam sua função com mais liberdade e autogerenciamento.

Para Wu *et al.* (2016) a principal mudança ocorreu com relação ao mercado, tornando a concorrência mais acirrada, uma vez que as UC tornam as companhias mais adaptadas à ambientes complexos e preparadas para lidar com desafios de desenvolvimento de processos e produtos. Nesse mesmo sentido, Roesner e Walesh (1998) já haviam identificado um aumento na proatividade para mudanças, assim como um desejo pela busca de liderança tecnológica. A partir dessa proatividade, espera-se que a companhia consiga clarificar os planos de carreira e sucessão e, conseqüentemente, instigar que os colaboradores sigam querendo aprender.

Outra mudança identificada foi com relação a capacidade da companhia em resolver assuntos com soluções simples e ideias prescritivas para gerenciamento de problemas, assim como a criação de infraestruturas de desenvolvimento gerenciadas profissionalmente e processos de aprendizado autogerenciados (Dealtry, 2000a).

Possui parceria com alguma Instituição de Ensino?

O Quadro 8 apresenta o resumo das respostas encontradas para a questão.

Quadro 8: Resumo das respostas da pergunta “Possui parceria com alguma Instituição de Ensino?”

Resposta	Qtd	Autores
Sim	6	Roesner e Walesh (1998); Dealtry (2000b) e El-Tannir (2002); Patrucco, Pellizzoni e Bughanza (2017); Prince e Allison (2003); Wu <i>et al.</i> (2016)
Aborda o tema, mas não menciona se possui	5	Dealtry (2000c); Prince e Beaver (2002); Almeida e Levy (2011); Silva e Sá Freire (2017); Parshakov e Shakina (2018)
Não aborda o tema	5	Alagaraja e Li (2015); Lytovchenko e Saienko (2019); Xuejun Qiao (2008); Dealtry (2000a); Sá Freire, Dandolini e Souza (2017)

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Dos onze artigos que abordam esse tema, cinco deles propõem que as UC precisam desenvolver parcerias com instituições de ensino, mas não afirmam se já possuem (Dealtry, 2000c; Prince; Beaver, 2002; Almeida; Levy, 2011; Silva; Sá Freire, 2017; Parshakov; Shakina, 2018). Dentre os demais, Roesner e Walesh (1998), Dealtry (2000b) e El-Tannir (2002) referem que as Universidades Corporativas estudadas possuem parceria com universidades da região onde a companhia está localizada.

Patrucco, Pellizzoni e Bughanza (2017) apresentam a informação que a UC estudada desenvolveu parceria também com centros de estudo da região, não somente universidades, enquanto Prince e Allison (2003) mencionam conexões com fornecedores externos para a oferta de ensino. Já Wu *et al.* (2016), além de parcerias com universidades, abordam o diferencial de cooperação entre a UC e instituições de pesquisa e desenvolvimento (P&D).

Quem mantém financeiramente a Universidade Corporativa?

O Quadro 9 apresenta o resumo das respostas encontradas para a questão.

Quadro 9: Resumo das respostas da pergunta “Quem mantém financeiramente a Universidade Corporativa?”

Resposta	Qtd	Autores
A própria companhia	4	Roesner e Walesh (1998); Prince e Allison (2003); Patrucco, Pellizzoni e Buganza (2017); Silva e Sá Freire (2017)
Mostram o interesse das companhias em tornar suas Universidades Corporativas independentes financeiramente	2	Sá Freire, Dandolini e Souza (2017); Parshakov e Shakina (2018)
Não aborda o tema	10	Alagaraja e Li (2015); Almeida e Levy (2011); Dealtry (2000a); Dealtry (2000b); Dealtry (2000c); El-Tannir (2002); Lytovchenko e Saienko (2019); Prince e Beaver (2002); Wu <i>et al.</i> (2016); Xuejun Qiao (2008)

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Nos artigos avaliados, dez deles não informam como ocorre a manutenção financeira da UC dentro da companhia. Roesner e Walesh (1998), Prince e Allison (2003), Patrucco, Pellizzoni e Buganza (2017) e Silva e Sá Freire (2017) citam que o fomento financeiro para manter a UC ativa vem da própria companhia. Além destes, Sá Freire, Dandolini e Souza (2017) e Parshakov e Shakina (2018) evidenciam o interesse das companhias em tornar suas Universidades Corporativas independentes financeiramente, fazendo com que as mesmas possam ofertar seus cursos para o público externo ou até mesmo para concorrentes do mesmo segmento.

Atende público interno e/ou externo?

O Quadro 10 apresenta o resumo das respostas encontradas para a questão. Sete dos trabalhos pesquisados respondem a esse questionamento, todos eles afirmando que as UC atendem tanto os colaboradores da empresa quanto o público externo, apenas variando a composição deste último grupo. Prince e Allison (2003) e Wu *et al.* (2016) definem o público externo sendo composto por clientes e fornecedores, já Silva e Sá Freire (2017) como *stakeholders*. A maior diversidade abarcada como público externo é a citada por Roesner e Walesh (1998),

contemplando estudantes universitários, clientes, fornecedores e órgãos de regulação.

Nos outros três artigos, somente é citado que a UC atende ambos os públicos, interno e externo, mas não se explicita diretamente quem compõe cada um deles (Xuejun Qiao, 2008; Patrucco; Pellizzoni; Buganza, 2017; Sá Freire; Dandolini; Souza, 2017).

Quadro 10: Resumo das respostas da pergunta “Atende público interno e/ou externo?”

Resposta	Qtd	Autores
Colaboradores da empresa	3	Prince e Allison (2003); Wu <i>et al.</i> (2016); Silva e Sá Freire (2017);
Público externo (sem definir quem são)	3	Xuejun Qiao (2008); Patrucco, Pellizzoni e Buganza (2017); Sá Freire, Dandolini e Souza (2017)
Clientes e fornecedores	2	Prince e Allison (2003); Wu <i>et al.</i> (2016)
<i>Stakeholders</i> ⁶	1	Silva e Sá Freire (2017)
Estudantes universitários, clientes, fornecedores e órgãos de regulação	1	Roesner e Walesh (1998)
Não aborda o tema	9	Alagaraja e Li (2015); Almeida e Levy (2011); Dealtry (2000a); Dealtry (2000b); Dealtry (2000c); El-Tannir (2002); Lytovchenko e Saenko (2019); Parshakov e Shakina (2018); Prince e Beaver (2002)

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Quais tipos de cursos são oferecidos?

O Quadro 11 apresenta o resumo das respostas encontradas para a questão. Com relação aos cursos ofertados, somente quatro dos artigos citam essa informação, os demais não explicitam ou deixam definidos os tipos e áreas dos treinamentos oferecidos nas UC investigadas.

Patrucco, Pellizzoni e Buganza (2017) mencionam que as áreas dos cursos ofertados são economia e gestão de desempenho, operações e processos de

⁶ *Stakeholders* são as partes interessadas em um projeto, na área corporativa entende-se como os financiadores de um projeto.

negócios, estratégia e inovação, liderança e comportamento organizacional, gerenciamento de projetos, financiamento de seguros e gestão de riscos, organização e gestão de recursos humanos, marketing e vendas e, inovação e transformação digital. A diversidade de temas ofertados deve-se ao fato de os autores estarem avaliando a visão dos *stakeholders*, o que os levou a avaliar UC de companhias de diferentes áreas de negócio.

Quadro 11: Resumo das respostas da pergunta “Quais tipos de cursos são oferecidos?”

Resposta	Qtd	Autores
Cursos ligados ao negócio da empresa onde a UC estava abarcada	3	Roesner e Walesh (1998); Prince e Allison (2003); Quiao (2008)
Treinamentos sobre carreiras, habilidades comportamentais (<i>soft skills</i>) e temas gerenciais para altos executivos	3	Roesner e Walesh (1998); Prince e Allison (2003); Quiao (2008)
Economia e gestão de desempenho, operações e processos de negócios, estratégia e inovação, liderança e comportamento organizacional, gerenciamento de projetos, financiamento de seguros e gestão de riscos, organização e gestão de recursos humanos, marketing e vendas e, inovação e transformação digital	1	Patrucco, Pellizzoni e Buganza (2017)
Não aborda o tema	12	Alagaraja e Li (2015); Almeida e Levy (2011); Dealtry (2000a); Dealtry (2000b); Dealtry (2000c); El-Tannir (2002); Lytovchenko e Saienko (2019); Parshakov e Shakina (2018); Prince e Beaver (2002); Sá Freire, Dandolini e Souza (2017); Silva e Sá Freire (2017); Wu et al. (2016)

Fonte: elaborado pela autora (2023).

As Universidades Corporativas avaliadas por Roesner e Walesh (1998), Prince e Allison (2003) e Xuejun Qiao (2008) ofereciam cursos ligados ao negócio da

empresa onde a UC estava abarcada, além de treinamentos sobre carreiras, habilidades comportamentais (*soft skills*) e temas gerenciais para altos executivos.

A Universidade Corporativa se mantém ativa ao longo dos anos?

O Quadro 12 apresenta o resumo das respostas encontradas para a questão.

Quadro 12: Resumo das respostas da pergunta “A Universidade Corporativa se mantém ativa ao longo dos anos?”

Resposta	Qtd	Autores
Auxiliar a companhia a atingir seus objetivos de negócio	5	Prince e Allison (2003); Alagaraja e Li, (2015); Sá Freire, Dandolini e Souza (2017); Silva e Sá Freire (2017); Lytovchenko e Saienko (2019)
Possuir a aprovação e comprometimento da alta gestão da companhia	3	Prince e Allison (2003); Almeida e Levy (2011); Patrucco, Pellizzoni e Buganza (2017)
Fomento e manutenção de parcerias com universidades e outras empresas	3	Prince e Beaver (2002); Wu <i>et al.</i> (2016); Parshakov e Shakina (2018)
Não aborda o tema	3	Dealtry (2000a); Dealtry (2000b); Roesner e Walesh (1998)

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Dentre as universidades investigadas pelos autores nos artigos, as que se mantiveram prósperas com o passar do tempo foram as que tiveram a capacidade de contribuir com a companhia onde estavam inseridas. Dentre outras contribuições, as mais mencionadas foram:

- Auxiliar a companhia a atingir seus objetivos de negócio (Prince; Allison, 2003; Alagaraja; Li, 2015; Sá Freire; Dandolini; Souza, 2017; Silva; Sá Freire, 2017; Lytovchenko; Saienko, 2019);
- Fomento e manutenção de parcerias com universidades e outras empresas (Prince; Beaver, 2002; Wu *et al.*, 2016; Parshakov; Shakina, 2018).

Além das contribuições da Universidade Corporativa para a companhia, foi visto também que, para que a UC tivesse sucesso, seria primordial possuir a aprovação e o comprometimento da alta gestão da companhia, para que ela pudesse desempenhar seu papel com qualidade (Prince; Allison, 2003; Almeida; Levy, 2011; Patrucco; Pellizzoni; Buganza, 2017).

Pontos-chave para a manutenção das UC?

O Quadro 13 apresenta o resumo das respostas encontradas para a questão. Referente à manutenção a longo prazo da UC, os autores trouxeram em seus artigos diversas visões sobre quais seriam os pontos-chave para que isso ocorresse. O principal ponto mencionado foi possuir parcerias com outras companhias e instituições de ensino, bem como implementar tecnologias para o funcionamento da Universidade Corporativa (Roesner; Walesh, 1998; Dealtry, 2000c; Prince; Beaver, 2002; Prince; Allison, 2003; Almeida; Levy, 2011; Silva; Sá Freire, 2017; Lytovchenko; Saienko, 2019).

O segundo ponto-chave mencionado pelos autores foi a necessidade de ter o envolvimento e trabalho da alta gestão da companhia para que a UC tenha subsídios para seguir em funcionamento (Dealtry, 2000a; Almeida; Levy, 2011; Alagaraja; Li, 2015; Patrucco; Pellizzoni; Buganza, 2017; Sá Freire; Dandolini; Souza, 2017; Silva; Sá Freire, 2017). Roesner e Walesh (1998), Prince e Allison (2003), Almeida e Levy (2011), Patrucco, Pellizzoni e Buganza (2017), Sá Freire, Dandolini e Souza (2017) e Silva e Sá Freire (2017) reforçam também que é importante possuir definições precisas de propósito, público-alvo, currículo, produtos e serviços a serem ofertados pela UC.

Quadro 13: Resumo das respostas da pergunta “Pontos chave para a manutenção das UC?”

(continua)

Resposta	Qtd	Autores
Possuir parcerias com outras companhias e instituições de ensino e tecnologias implementadas para o funcionamento da Universidade Corporativa	7	Roesner e Walesh (1998); Dealtry (2000c); Prince e Beaver (2002); Prince e Allison (2003); Almeida e Levy (2011); Silva e Sá Freire (2017); Lytovchenko e Saienko (2019)
Possuir envolvimento e trabalho da alta gestão da companhia para que a UC tenha subsídios para seguir em funcionamento	6	Dealtry (2000°); Almeida e Levy (2011); Alagaraja e Li (2015); Patrucco, Pellizzoni e Buganza (2017); Sá Freire, Dandolini e Souza (2017); Silva e Sá Freire (2017)

(continuação)

Resposta	Qtd	Autores
Possuir definições precisas de propósito, público-alvo, currículo, produtos e serviços a serem ofertados pela UC	6	Roesner e Walesh (1998); Prince e Allison (2003); Almeida e Levy (2011); Patrucco, Pellizzoni e Buganza (2017); Sá Freire, Dandolini e Souza (2017); Silva e Sá Freire (2017)
Qualidade dos cursos e outros intangíveis	4	Prince e Allison (2003); Xuejun Qiao (2008); Almeida e Levy (2011); Parshakov e Shakina (2018)
Possuir um mapeamento de indicadores para mensurar os resultados da Universidade Corporativa	2	Almeida; Levy (2011); Alagaraja e Li (2015)
Resiliência a mudanças e metodologia de aprendizagem ativas em seus cursos	1	El-Tannir (2002)
Possui operação prática, mas que a mesma possua uma base teórica sólida	1	Wu <i>et al.</i> (2016)

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Possuir um mapeamento de indicadores para mensurar os resultados da Universidade Corporativa também foi elencado como um ponto-chave, além dos financeiros (Almeida; Levy, 2011; Alagaraja; Li, 2015), também os da qualidade dos cursos e outros intangíveis (Prince; Allison, 2003; Xuejun Qiao, 2008; Almeida; Levy, 2011; Parshakov; Shakina, 2018).

Diferente dos demais autores, El-Tannir (2002) elenca como pontos importantes que a UC seja resiliente a mudanças e que possua metodologia de aprendizagem ativas em seus cursos. Já Wu *et al.*, 2016 defendem que a operação da UC precisa ser prática, mas que possua uma base teórica sólida.

Dealtry (2000b) problematiza que, ao invés de serem observados como aprendizados interdisciplinares corporativos e culturalmente diversos, os desenvolvimentos organizacionais são colocados em posições simplistas e funcionais.

3.2 DISCUSSÃO DA RSL SOBRE UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

É quase unanimidade entre os autores analisados nesta RSL que o objetivo da UC é auxiliar na estratégia da companhia e facilitar o alcance de metas e objetivos organizacionais. Esse achado é corroborado por Xavier *et al.* (2022), que destaca a importância de implementar programas de aprendizagem alinhados aos objetivos estratégicos de longo prazo da companhia.

Ainda, é importante destacar que a UC, segundo os autores pesquisados nesta RSL, possui outro objetivo que é trabalhar na cultura de aprendizagem e no desenvolvimento das competências, o que é reforçado também por Allen (2002), destacando ainda o conhecimento e a sabedoria organizacional promovida pela UC.

Autoras como Eboli *et al.* (2014) e Meister (1999) indicam que o projeto de criação de uma UC deve iniciar por uma fase de diagnóstico, com o objetivo de obter os conhecimentos básicos sobre a companhia. Chama a atenção que nos artigos investigados não se discute essa fase, aborda-se diretamente a criação e manutenção da UC. Cabe a dúvida se essa fase não foi realizada ou apenas não foi mencionada nos trabalhos.

Trinta, Oliveira e Vilas-Boas (2006) destacam a importância de a Universidade Corporativa estar alinhada com os princípios e valores da companhia. Na RSL quando questionado sobre os aspectos positivos de se manter uma UC para a companhia, aparece destacada a questão da disseminação e criação de valor para a empresa. Além disso, Meister (1998) se apropria da expressão “guarda-chuva estratégico” para enfatizar os aspectos positivos da UC, o que é evidenciado também em seis artigos investigados.

No que concerne a aspectos negativos, esses não são evidenciados pelos autores. O que é abordada é a preocupação com o retorno do investimento.

Em termo de mudanças nas companhias com a criação da Universidade Corporativa, mais uma vez evidencia-se a disseminação da cultura corporativa, já presente na literatura por Mariani, Oliveira e Klauss (2018).

Apesar de Eboli (2004) destacar como ponto importante para a UC o estabelecimento de parcerias educacionais, nos artigos investigados somente seis afirmam possuir parcerias. Os demais artigos não mencionam este fator. Percebe-se aqui um espaço importante de investigação a ser realizada.

Alperstedt (2001) destaca que a origem do investimento das Universidades Corporativas é a própria empresa a qual está atrelada, o que foi confirmado nesta RSL.

Nos artigos é destacado que o foco de atendimento da UC é o público interno. Isso permite uma compreensão de quem é o aprendente, conhecimentos e competências que ele já possui e necessidades em termos de novos conhecimentos. Segundo Schlemmer (2015), isso contribui para o sucesso do processo de aprendizagem.

Com relação ao tipo de cursos ofertados pela Universidade Corporativa, destacam-se aqueles que se relacionam ao negócio da companhia, o que, segundo Moura e Machado (2021), é o tipo de preparação antecipada e proativa, que fortalece e atende as futuras necessidades da corporação. Além disso, outra área que possui uma vasta oferta é a de treinamentos relacionados à carreira, habilidades comportamentais e temas gerenciais, que são importantes para a construção de equipes talentosas e alinhadas aos valores e objetivos da empresa (RUSSO; MAUGERI, 2020).

Para se perpetuar ao passar dos anos, as Universidades Corporativas precisam desempenhar papéis de destaque dentro da companhia. O que foi observado nos artigos investigados é que a função primordial para que a UC se perpetue ao longo do tempo, é que ela auxilie a companhia a atingir seus objetivos de negócio. Por meio de um papel estratégico, promovendo a competitividade e construindo uma força de trabalho alinhada e preparada para o sucesso a longo prazo, a UC se mantém viva dentro das companhias (Chang; Lee, 2017; Rodrigues *et al.*, 2020; Xu; Chen, 2020; Cross; Davies, 2021).

Alguns pontos chave para a manutenção da UC foram identificados nos artigos investigados, como por exemplo, possuir parcerias com outras companhias e instituições de ensino, o que vai ao encontro do que é defendido por Eboli (2004), ao ressaltar a importância do estabelecimento de parcerias e escolha de tecnologias, o que também foi abordado pelos autores dos artigos investigados. Ainda outro ponto que está alinhado com o que ressalta Eboli (2004) é que o envolvimento e trabalho da alta gestão da companhia para com a UC é fundamental, pois assim possuirá subsídios para seguir em funcionamento. Além disso, ter definições precisas de propósito, público-alvo, currículo, produtos e serviços a serem ofertados é dado como

ponto-chave, não só pelos autores dos artigos, mas também por Eboli (2004), que reforça que é necessário que a UC possua um escopo bem definido.

3.3 LIÇÕES APRENDIDAS COM A RSL DE UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

Tanto a literatura acadêmica quanto os artigos investigados para a elaboração desta revisão sistemática de literatura, destacam que uma universidade corporativa é muito mais que um departamento de treinamento e desenvolvimento, pois é um projeto alinhado com as necessidades organizacionais da companhia, possuindo valores, missão e visão imbricados no planejamento estratégico de sua mantenedora.

Causa estranheza que apenas quatro artigos mencionam a necessidade de realizar um diagnóstico da companhia como um dos primeiros passos para a implementação da UC, sendo que três desses são do mesmo autor (Dealtry, 2000a; Dealtry, 2000b; Dealtry, 2000c). Segundo a literatura (Eboli *et al.*, 2014; Meister, 1999), a UC precisa ser criada tendo como foco os processos organizacionais, processos de aprendizagem, processos de pessoas, redes e parcerias, e sistemas de conhecimento. Quanto aos processos de implementação, um diagnóstico profundo do alinhamento estratégico, da gestão do conhecimento, da gestão de pessoas e do mapeamento de competências permitirão criar um PPP contendo programas e cursos que atendam a necessidade dos colaboradores.

As parcerias externas são evidenciadas como importantes tanto com universidades tradicionais quanto com outros centros de treinamento. É necessário um modelo de acompanhamento, avaliação e comunicação, buscando estruturas para uma governança do conhecimento, permitindo o acesso às informações e conteúdos por todos os parceiros e estudantes, saindo de uma base de conhecimento tácito para uma de conhecimento explícito (Nonaka; Konno, 1998). Nesse interim, corrobora a definição de Rizzatti (2020) que define a governança da aprendizagem organizacional como:

[...] um sistema organizacional de desenvolvimento da capacidade dinâmica e de auto-organização, que dirige os processos cognitivos e comportamentais coletivos, por meio de um conjunto inter-relacionado de mecanismos, componentes e ambientes de aprendizagem para o enfrentamento e pronta resposta às mudanças (Rizzatti, 2020, p.204).

A revisão sistemática da literatura evidencia a importância do vínculo da UC com a estratégia da companhia onde é implementada, buscando atingir os objetivos e metas organizacionais e atuando diretamente na cultura da aprendizagem. Os valores da Universidade Corporativa precisam estar alinhados aos da companhia. Portanto, um dos pontos cruciais para que a UC cumpra seu papel é que a companhia possa garantir que a cultura da aprendizagem esteja dentro dos pilares da cultura organizacional.

Percebe-se, nos artigos investigados, uma preocupação quanto ao retorno de investimento no desenvolvimento, implantação e manutenção da UC, devendo estar definidos para a alta gestão quais indicadores evidenciam ganhos tangíveis e intangíveis para a companhia.

Como limitação da pesquisa para a RSL destaca-se a pequena quantidade de artigos encontrados que abordam o tema de manutenção, criação e desenvolvimento da UC. De forma geral, os artigos apresentam um referencial teórico sobre as Universidades Corporativas, não apresentando aspectos práticos do seu desenvolvimento.

A Revisão Sistemática de Literatura sobre Universidades Corporativas foi apresentada no capítulo atual, bem como as lições aprendidas a partir desse estudo. O próximo capítulo tratará do contexto sócio-histórico e campo empírico da Tese, a empresa TK Elevator.

4 TK ELEVATOR: CONSTITUIÇÃO HISTÓRICA E CARACTERÍSTICAS ATUAIS

O ambiente de estudo da presente Tese é a empresa TK Elevator⁷, uma multinacional do ramo da mobilidade e tecnologia. Atualmente, a TK Elevator tem sua sede na Alemanha, possui seis unidades de negócios (*Business Unit* – BU): BU LA (*Latin America*), BU NA (*North America*), BU EA (*Europe Africa*), BU AP (*Asia Pacific*), BU HME (*Home Solutions*) e BU AIR (*Airport Solutions*), sendo as duas últimas localizadas na sede global, na Alemanha. Em 2023, por uma decisão estratégica da companhia, BU LA e BU NA passaram a formar uma unidade regional AMS (*Americas*), assim como BU HME e BU AIR passaram a formar a unidade regional AS (*Access Solutions*).

A companhia possui unidades de Manufatura, Pesquisa e Inovação espalhadas por todo o mundo, conforme mostra a Figura 6. Os centros de pesquisa e inovação são responsáveis pelo desenvolvimento e criação de novos produtos, acessórios, funcionalidades e serviços a serem oferecidos ao mercado. Em certos locais onde existe manufatura de elevadores, estão localizadas as torres de testes (para novos produtos) para que os procedimentos de montagem e manutenção possam ser executados e alterados caso necessário, antes que esses produtos sejam lançados. Além disso, ainda existem fábricas de escadas, esteiras, pontes de embarque (soluções para aeroportos) e equipamentos residenciais e de acessibilidade.

Figura 6: Localização das unidades de Manufatura, Pesquisa e Inovação



⁷ Site da empresa: tkelevator.com

Fonte: adaptado da *Intranet*⁸ da TK Elevator (2024).

Alguns marcos da história da companhia estão compilados nas Figura 7 a Figura 10. Nas imagens, as datas coloridas em laranja são referentes à acontecimentos globais da companhia, já as coloridas em roxo, são referentes aos eventos da atual BU LA, que é o recorte utilizado na presente Tese.

As empresas Thyssen AG e Krupp foram fundadas na Alemanha, entre os anos de 1860 e 1880, posteriormente, em 1890, realizaram uma parceria e desenvolveram o primeiro transportador vertical para pessoas (predecessor do elevador que conhecemos hoje), chamado de Paternoster.

No Brasil (Porto Alegre/RS), em 1945, foi fundada a empresa Sôr, inicialmente dedicada à fabricação de relógios-ponto, que em seu segundo ano de funcionamento, assumiu a representação da Elevadores Bandeirantes de São Paulo, iniciando assim sua atividade na área de elevadores. Pouco tempo depois, em 1964, a Sôr passou a se chamar Elevadores Sôr S/A – Indústria e Comércio e, um ano depois, devido ao aumento da produção, transferiu a sua operação para a cidade de Guaíba/RS, onde opera até hoje.

⁸ Material disponibilizado pela TK Elevator aos seus colaboradores na Intranet (rede interna da companhia para compartilhamento de informações).

Figura 7: Marcos históricos da TKE - 1860 a 1965

1860

Fundação das empresas predecessoras, Thyssen AG e Krupp, em Hamburgo e Estugarda, Alemanha.

**1890**

Desenvolvimento e instalação do primeiro transportador vertical para pessoas chamado Paternoster.

1906

Instalação da primeira escada rolante na Alemanha.

1945

Fundada em POA, empresa Sôr, dedicando-se a fabricação de relógios-ponto.

**1946**

Sôr assume a representação da Elevadores Bandeirantes de SP, início das atividades na área de elevadores.

Década de 1950

A antiga Thyssen Industrie adquire uma parte das empresas predecessoras.

**1964
1965**

Sôr passa a se chamar Elevadores Sôr S/A - Indústria e Comércio.



Com o aumento da produção, a empresa transfere-se de POA para o município de Guaíba/RS.



Fonte: elaborado pela autora baseado nas informações do site⁹, *intranet* e registros internos da TK Elevator (2024).

⁹ <https://www.tkelevator.com/br-pt/empresa/historia/>

Entre os anos de 1970 e 1998, a Thyssen AG realizou diversas aquisições de pequenos produtores na Europa, América do Norte, construiu algumas fábricas pelo mundo, entrou no mercado de soluções domésticas e realizou expansões para a região da Ásia e do Pacífico, tornando-se o terceiro maior produtor de elevadores do mundo. Nesse meio tempo, entre 1997 e março de 1999, ocorreu a fusão entre a Thyssen AG e a Krupp, resultando na ThyssenKrupp Elevadores.

Figura 8: Marcos históricos da TKE - 1970 a 1999

1970

Thyssen Industries realiza aquisições de pequenos produtores na Europa e América do Norte, além da construção de algumas fábricas pelo mundo.

**1974**

Sôr Elevadores associa-se com a Fujitec Company Ltda., fabricante japonesa de elevadores.

1977

Encerramento da parceria entre Sôr Elevadores e Fujitec. Sôr passa a ter representatividade nacional com a abertura de filiais nas principais capitais.

1987

Thyssen Industries entra no mercado de soluções domésticas global.

**1995**

Expansão da Thyssen Elevadores para região Ásia e Pacífico.

**1998**

ThyssenKrupp realiza aquisição da DOVER Elevator, tornando-se o terceiro maior produtor de elevadores do mundo.

**1997**

Fusão entre Thyssen e Krupp inicia em 1997 e é finalizada em março de 1999.

**1999**

Fonte: elaborado pela autora baseado nas informações do site, *intranet* e registros internos da TK Elevator (2024).

Mais tarde, ainda em 1999, a Sôr Elevadores é comprada pela ThyssenKrupp e passa a se chamar Thyssen Sôr Elevadores e Tecnologia, nome que se manteve até 2002, quando tornou-se ThyssenKrupp Elevadores S/A (no Brasil).

Figura 9: Marcos históricos da TKE - 1999 a 2005



Fonte: elaborado pela autora baseado nas informações do site, *intranet* e registros internos da TK Elevator (2024).

Em 2020 dois grupos globais (Advent International e Cinven) realizaram a aquisição da ThyssenKrupp Elevadores, que deixou de pertencer ao grupo ThyssenKrupp AG, mudando para sua marca atual, TK Elevator. O lançamento global da marca e do novo *design* corporativo ocorreu em 2021.

Figura 10: Marcos históricos da TKE - 2009 a 2022

2009

Criação do laboratório de Inovação da ThyssenKrupp em Gijón, Espanha.



2020

Em agosto, dois grupos globais – Advent International e Cinven – adquirem a ThyssenKrupp Elevadores, que se separa do grupo ThyssenKrupp AG e muda a marca para TK Elevator.



2021

Lançamento da marca global TK Elevator e do novo design corporativo.

TKE MOVE BEYOND



2022

Início das discussões na BU LA da TK Elevator sobre a criação de uma Universidade Corporativa (UC TKE).

Fonte: elaborado pela autora baseado nas informações do site, *intranet* e registros internos da TK Elevator (2024).

Um tempo antes, em 2005, o centro de formação interna de Elevadores (Seed Campus), foi fundado em Madrid, na Espanha. Sendo esse o primeiro local da companhia dedicado ao treinamento de mão de obra especializada em elevadores, escadas rolantes, esteiras rolantes e pontes de embarque. O Seed Campus tornou-se a referência interna de treinamentos, tendo hoje, representantes e sedes em diversas partes do mundo (Figura 11). Dezesete anos após a fundação do Seed Campus, as discussões sobre a criação de uma Universidade Corporativa para a TK Elevator (UC TKE) foram iniciadas na BU LA, sendo esse o momento e uma das motivações para a presente Tese, uma vez que a autora é a representante local do Seed Campus nos temas de Treinamento e Desenvolvimento. O projeto da UC TKE é realizado pela BU LA, mas reportado e alinhado com as estratégias globais da companhia, tendo como plano futuro a expansão do que for desenvolvido para as demais Unidades de Negócio.

Figura 11: Localização do Seed Campus no mundo



Fonte: *Intranet* da TK Elevator (2024).

Na estrutura organizacional da empresa, mostrada na Figura 12, existem as seguintes posições:

- CEO (*Chief Executive Officer* – Diretor Executivo) Global;
- CEO das Unidades de Negócio (AMS, AP, EA);
- CFO (*Chief Financial Officer* – Diretor Financeiro);

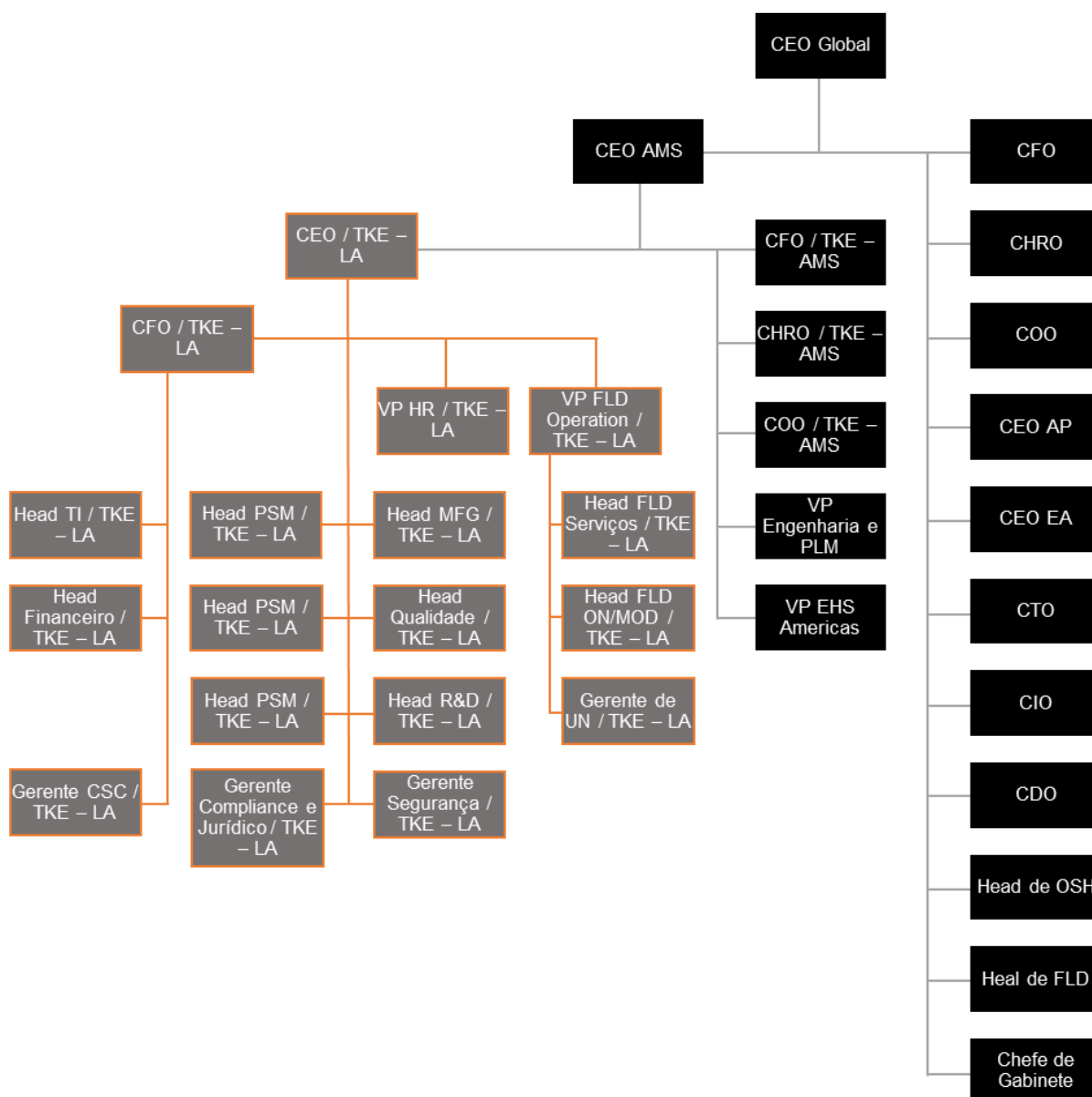
- CHRO (*Chief Human Resources Officer* – Diretor de Recursos Humanos);
- COO (*Chief Operational Officer* – Diretor de Operações);
- CTO (*Chief Transformation Office* – Diretor de Transformação);
- CIO (*Chief Information Technology Office* – Diretor de Tecnologia da Informação);
- CDO (*Chief Digital Transformation Office* – Diretor de Transformação Digital);
- Head¹⁰ de OSH (*Organizational Safety & Health* – Segurança e Saúde Organizacional);
- Head de FLD (*Field Operation* – Operação de Campo);
- Chefe de Gabinete.

As estruturas em cada BU variam, já que nem todas possuem as posições estratégicas de cada área. Como o recorte dessa Tese é a BU LA, apenas será apresentado o desdobramento hierárquico que a contempla, mostrando até os cargos seniores da companhia. O CEO AMS possui abaixo de si, em sua hierarquia, o CFO, CHRO, COO, VP (Vice-Presidente) de Engenharia e PLM (*Product & Lifecycle Management* – Gerenciamento de Produto e Ciclo de Vida), VP de EHS (*Environmental, Health & Safety* – Meio Ambiente, Saúde e Segurança) e o CEO da BU LA.

Dentro da estrutura da Unidade de Negócio América Latina, além do CEO, existe um CFO, um VP de RH (Recursos Humanos) e um VP de FLD *Operation* (Operação de Campo). Abaixo do CFO está o Head de TI (Tecnologia da Informação), o Head do Financeiro e o Gerente do Centro de Serviços Compartilhados (CSC). Já no guarda-chuva do VP de FLD *Operation* estão os Gerentes das Unidades de Operação de Negócios (UN), o Head de FLD Serviços e o Head de FLD ON/MOD (Obra Nova/Modernização). Algumas posições corporativas respondem diretamente ao CEO, como os 3 Head de PSM (*Procurement & Supply Management* – Gestão de Compras e Suprimentos), Head de Manufatura (MFG), Head de Qualidade, Head de R&D, Gerente de Segurança do Trabalho e Gerente de Compliance e Jurídico.

¹⁰ Na TK Elevator, Head é o nível organizacional de liderança entre gerência e diretoria.

Figura 12: Hierarquia organizacional da TK Elevator



Fonte: elaborado pela autora baseado nas informações da *intranet* e registros internos da TK Elevator (2024).

A BU LA tem sua matriz na cidade de Guaíba/RS, Brasil. É composta por treze Unidades Operacionais (OU) distribuídas por toda a América Latina (Brasil, Argentina, Uruguai, Paraguai, Chile, Peru, Colômbia, Panamá, Honduras, El Salvador, Costa Rica, Guatemala e México). Ao total são trinta e duas Unidades de Operação de Negócio (UN), sendo uma em cada país da operação, exceto no Brasil, que conta com vinte UN em seu território (Amazonas, Bahia, Ceará, Distrito Federal, Espírito Santo, Minas Gerais Capital, Minas Gerais Interior, Mato Grosso, Pará, Paraná Capital, Paraná Interior, Pernambuco, Rio de Janeiro Capital, Rio de Janeiro Interior, Rio

Grande do Sul Capital, Rio Grande do Sul Interior, Santa Catarina, São Paulo Capital, São Paulo Interior, São Paulo Litoral).

A companhia fornece e produz uma grande variedade de produtos de mobilidade, além de prestação de serviços como instalação, modernização, reparo e assistência técnica de produtos do mesmo segmento, não só da própria marca, mas de outras marcas. Para que toda essa engrenagem funcione, a BU LA conta com um quadro funcional de, aproximadamente, cinco mil e quinhentos colaboradores.

O negócio da companhia é dividido em cinco grandes grupos:

- G&A¹¹: representa as áreas de apoio, não envolvidas diretamente com os produtos, clientes e negócio em si (Exemplos: TI, Financeiro, RH, Marketing);
- Margem: representa as áreas que estão diretamente ligadas com os produtos e serviços oferecidos pela companhia, também conhecidas como áreas técnicas (Exemplos: Logística, Manutenção, Instalação, Modernização, Serviços);
- MFG: representa as áreas de manufatura e apoio direto à manufatura de elevadores (Exemplos: Pintura, Expedição, Usinagem, Solda, Programação e Controle de Produção – PCP);
- R&D: representa as áreas de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, funcionalidades e soluções a serem oferecidas ao mercado (Exemplos: Laboratório de Testes, Desenvolvimento de *Software*, Desenvolvimento de Controles e *Drivers*, Componentes e Sistemas, PLM);
- *Selling*: representa as áreas de venda da companhia (Exemplos: Vendas de Serviços, Vendas de Obras Novas, Vendas de Modernização, Vendas de Acessibilidades).

As áreas de MFG e R&D estão totalmente localizadas em Guaíba/RS, Brasil. Já as demais estão espalhadas por todas as UN do Brasil e LAS. Considerando os colaboradores de toda a BU LA, a distribuição deles nas áreas de negócio está apresentada na Tabela 2. O recorte de público realizado para a presente Tese foram

¹¹ G&A é parte da sigla utilizada em alguns negócios “SG&A”, que é um acrônimo para “*Sales, General & Administrative*”, que se refere às despesas com Vendas, despesas Gerais e despesas Administrativas. Na TK Elevator essa sigla é quebrada para a separação dos colaboradores nas áreas do negócio, ficando as despesas com Vendas (*Selling*), separada das outras duas (despesas Gerais e Administrativas – G&A)

os colaboradores que compõem a área de Margem do Negócio, por representarem 63% do público total futuro da Universidade Corporativa que está sendo proposta, pois ela pretende atender todos os colaboradores da companhia. Apesar das demais áreas também serem de fundamental importância para a operação completa da companhia, elas representam, somadas, apenas 37% dos colaboradores ativos, sendo pouco mais da metade dos envolvidos diretamente com o *core business*¹².

Tabela 2: Colaboradores por Área do Negócio

Negócio	Colaboradores (%)
Margem	63,0%
MFG	6,6%
R&D	2,7%
G&A	14,6%
<i>Selling</i>	13,1%

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Os treinamentos para a área técnica (Margem) são fornecidos pelo Departamento de Engenharia de Campo (DECA), que possui em sua carteira mais de noventa treinamentos técnicos. Outros treinamentos de áreas como qualidade, meio ambiente, recursos humanos (RH) e segurança também são ofertados pela empresa, sendo elaborados e ministrados por essas respectivas áreas.

Em geral, a criação e a definição dos cursos necessários são realizadas pela Matriz da BU. Os materiais são desenvolvidos pelos times corporativos dos departamentos, às vezes com auxílio das filiais, e depois enviados para as UN prepararem os calendários e realizarem os treinamentos planejados. Quando possível, esses mesmos materiais são adaptados para treinamentos *on-line* assíncronos a serem realizados na plataforma *LevelUp*¹³ de aprendizagem da empresa. Eventualmente, ocorrem treinamentos para públicos específicos, que são realizados em Guaíba para os times das unidades de negócio ou ainda, ministrados pelos times corporativos da empresa de maneira *on-line* síncrona.

¹² Core business é o negócio principal de uma companhia, é a atividade que gera a maior parte do lucro e valor para a empresa.

¹³ Plataforma global da TK Elevator para disponibilização de treinamentos, cursos, formações e outros conteúdos *on-line*, além de gerenciamento e controle de listas de presença e registro de treinamentos presenciais.

O objetivo da TK Elevator é aprimorar o desenvolvimento de recursos humanos, buscando promover a cultura do aprendizado com a criação de uma Universidade Corporativa (UC), que, segundo Allen (2002) é:

uma entidade educacional que é uma ferramenta estratégica projetada para auxiliar sua organização controladora a alcançar sua missão, conduzindo atividades que cultivam aprendizado, conhecimento e sabedoria individual e organizacional (Allen, 2002, p. 3)

Apesar de concordar com o conceito de UC proposto por Allen (2002), entende-se que a Universidade Corporativa, sendo uma entidade educacional, é mais do que uma simples ferramenta, é o cerne da estratégia, é o que cuida dos ativos mais valiosos de uma companhia: os seus colaboradores e o conhecimento.

Ainda no âmbito do cuidado às pessoas, para entender as demandas provenientes de seus colaboradores, a TK Elevator realiza, bienalmente, uma pesquisa de clima com mais de 40 perguntas em formato NPS¹⁴, chamada de Your Voice¹⁵, onde são abordados temas de dimensões como:

- Recursos e Empoderamento
- Informações e Envolvimento
- Carreira e Desenvolvimento
- Engajamento
- Qualificação
- Confiança na Liderança
- Novas Tecnologias
- Gestão de Mudanças
- Respeito e Reconhecimento
- Colaboração e Trabalho em Equipe
- Acompanhamento da Pesquisa de Clima
- Gerente Imediato
- Segurança e Saúde
- Centralidade no Cliente
- Inovação

¹⁴ *Net Promoter Score* é uma metodologia de satisfação e lealdade de clientes criada por Fred Reichheld em 2003, a mesma baseia-se em clientes promotores, neutros e detratores.

¹⁵ Tradução própria: Sua Voz

- Diversidade e Inclusão

Na dimensão de Carreira e Desenvolvimento, os colaboradores são questionados sobre as suas opiniões referentes a realização de cursos e possibilidade de desenvolvimento de suas carreiras sendo que, na última pesquisa realizada em 2022, foi a dimensão com o maior índice de detratores (19%), ou seja, com respostas que indicam a insatisfação dos colaboradores em relação aos temas de educação corporativa, desenvolvimento e crescimento profissional. A partir dos resultados da pesquisa, a TK Elevator propõe ações e projetos para sanar as dores levantadas, um desses projetos é a proposição de uma UC para a companhia.

A fim de melhor compreender o contexto das Universidades Corporativas no ramo da mobilidade, foi realizada uma busca na *Internet* em *sites* de empresas concorrentes. As empresas consultadas foram: Otis Elevator Company, Schindler Elevator Corporation, Kone Corporation e Mitsubishi Electric Corporation.

Todas estas empresas destacam a importância do treinamento de seus colaboradores, possuem departamentos de treinamento e políticas de formação continuada; entretanto, em nenhuma delas foi encontrada alusão ao termo Universidade Corporativa. Apresenta-se aqui um importante destaque para esta Tese, que no ramo de mobilidade, infere ser inovador.

Independentemente do termo utilizado, o que as empresas necessitam é preparar bem o indivíduo para exercer suas funções dentro da companhia. Para isso, há vários desafios e abordagens. Como exemplos, o desafio de como manter a atenção dos indivíduos, ou seja, afastá-los de dispersões e distrações (Kastrup; Tedesco; Passos, 2008), ou o desafio de proporcionar um profundo envolvimento psicológico, como sucede na perspectiva da aprendizagem (Beck; Morgado; O'shea, 2023).

4.1 ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA COMPANHIA

O Planejamento Estratégico (PE) é um processo sistemático e contínuo que busca orientar uma organização em direção ao alcance de seus objetivos de longo prazo. Envolvendo a análise do ambiente interno e externo, a definição de uma visão de futuro, a formulação de estratégias e a implementação de ações para transformar a visão em realidade, a construção do PE precisa estar alinhada aos objetivos comuns da companhia, garantindo que todos os membros da organização trabalhem com o

mesmo propósito. Além disso, precisa auxiliar a companhia a aumentar a capacidade de responder às mudanças do ambiente externo, assim como fornecer uma base sólida para tomada de decisões estratégicas e melhorar o desempenho da companhia ao longo do tempo (Chandler, 1962; Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 1998; Porter, 1980).

Segundo os mesmos autores, um Planejamento Estratégico completo geralmente inclui os seguintes componentes:

- Análise SWOT¹⁶: uma avaliação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização;
- Visão: uma descrição precisa e inspiradora do futuro desejado para a organização;
- Missão: a razão de ser da organização, seu propósito;
- Valores: os princípios que guiam as ações da organização;
- Objetivos estratégicos: resultados específicos que a organização busca alcançar;
- Estratégias: as ações que serão tomadas para alcançar os objetivos;
- Planos de ação: as atividades detalhadas que precisam ser realizadas para implementar as estratégias;
- Indicadores de desempenho (KPI – *Key Performance Indicators*): as métricas que serão utilizadas para acompanhar o progresso em direção aos objetivos.

Na TK Elevator, o processo de construção do PE parte de uma necessidade global, que é atribuída localmente para cada BU, tendo as estratégias distribuídas em diferentes blocos que embasam o caminho para o norte verdadeiro¹⁷. O PE é pensado para um horizonte de cinco anos e, se necessário, pode ser reavaliado na metade do período, para que a diretoria possa aferir se existem mudanças necessárias a serem implementadas nos insumos dos blocos estratégicos.

¹⁶ A matriz SWOT constitui um instrumento fundamental para a formulação de estratégias organizacionais. Ao mapear o cenário interno e externo, ela auxilia na identificação de fatores críticos que podem influenciar o desempenho e a sustentabilidade da organização, seja ela uma empresa, um projeto ou uma iniciativa. SWOT é uma sigla para Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*).

¹⁷ Termo utilizado nos conceitos Planejamento Estratégico para definir as “necessidades essenciais da empresa nesse momento” (Ferro; Gouveia, 2015, p. 7).

Novos blocos estratégicos podem ser criados quando seu foco passar a ser uma estratégia da companhia, e os existentes podem ser excluídos, quando seu foco deixar de ser uma estratégia e passar a ser somente operação.

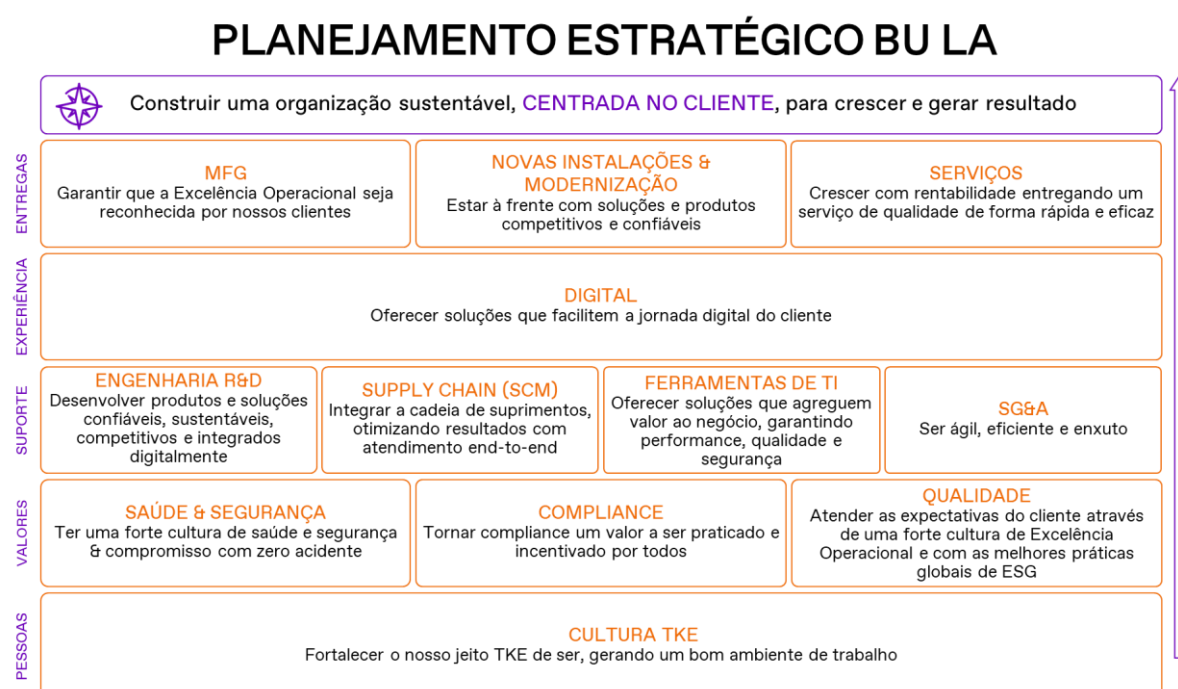
A construção, edição e condução das estratégias nos blocos é realizada por um conjunto de entidades internas da companhia:

- *Building team* (Time de construção) – facilitadores do bloco;
- *Sponsor* (Patrocinador) – responsável do bloco;
- *Transformation Office* (Escritório de Transformação) – apoio e suporte.

Essas entidades constroem a visão, diretrizes, KPI e projetos de cada bloco. Posteriormente, é realizado um evento com os envolvidos e com a diretoria para avaliação e levantamento de possíveis necessidades de alteração. Após esse momento, a diretoria valida e aprova o PE construído, que passa a ser divulgado internamente para os colaboradores, geralmente através do cascadeamento entre os níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional).

A Universidade Corporativa precisa estar alinhada às estratégias da companhia, por esse motivo o Planejamento Estratégico da BU LA, cujo resumo é apresentado na Figura 13, foi avaliado. Essa avaliação tem o intuito de entender em quais blocos a UC pode apoiar-se e quais blocos ela pode auxiliar no alcance dos objetivos estratégicos.

Figura 13: Resumo planejamento estratégico TK Elevator BU LA



Fonte: TK Elevator (2023).

Segundo as premissas presentes no Planejamento Estratégico, com foco total no cliente, a TK Elevator diz basear-se em cinco pilares para solidificar a base estrutural da companhia. A empresa apresenta como norte verdadeiro “Construir uma organização sustentável, **CENTRADA NO CLIENTE**, para crescer e gerar resultado” (TK Elevator, 2023). Os cinco pilares de sustentação e os blocos que compõem são:

- Pessoas
 - Cultura TKE
- Valores
 - Saúde e Segurança
 - *Compliance*
 - Qualidade
- Suporte
 - Engenharia R&D (Pesquisa e Desenvolvimento)
 - *Supply Chain* (Cadeia de Suprimentos)
 - Ferramentas de TI (Tecnologia da Informação)
 - SG&A (Vendas, Gerais & Administrativas)
- Experiência
 - Digital
- Entregas
 - MFG (Manufatura)
 - Novas Instalações e Modernização
 - Serviços

Cada um desses blocos possui uma definição do que é preciso para alcançar o seu objetivo, indicações do que pertence ou não ao bloco, e indicadores para controle e garantia da execução desse objetivo. Partindo do objetivo de avaliar as relações que a UC pode criar com cada um dos blocos, entende-se que somente é pertinente um aprofundamento nos seguintes blocos: Cultura TKE, Saúde e Segurança, *Compliance*, Qualidade, Engenharia R&D, Novas Instalações e Modernização, e Serviços.

Outro ponto importante a mencionar é que existem princípios e valores da empresa que corroboram e fortalecem esses blocos e o planejamento estratégico como um todo. Para a proposição da implantação da Universidade Corporativa, a UC

deve possuir valores e princípios próprios, mas que estejam alinhados com os da companhia (Eboli, 2004). Conforme o documento, os valores da TK Elevator seriam:

- Nós criamos um espírito de empoderamento e autonomia.
- Nós comunicamos de forma aberta e agimos com integridade.
- Nós criamos um ambiente que inspira, motiva e valoriza, no qual os colaboradores podem desenvolver seu completo potencial.
- Nós colocamos a segurança de nossos colaboradores e clientes como nosso valor mais importante.
- Nós colocamos as necessidades dos nossos clientes no centro.
- Nós criamos um senso de propósito e pertencimento. O cumprimento das nossas obrigações para com a sociedade nos enche de orgulho.

E os princípios seriam:

- Seja um empreendedor
- Seja honesto e transparente
- Crie um ambiente onde as gerações futuras queiram trabalhar
- Mantenha nosso pessoal seguro
- Facilite a vida do nosso cliente
- Pense pelo todo

Além disso, é de fundamental importância relacionar as estratégias da empresa com competências estratégicas. No planejamento a longo prazo da companhia, o conjunto de competências estratégicas da TK Elevator são:

- Cultura de segurança operacional
 - Conhecimentos: normas regulatórias e melhores práticas de segurança
 - Habilidades: identificação e mitigação de riscos, resposta rápida a incidentes
 - Atitudes: mentalidade preventiva, disciplina operacional, responsabilidade coletiva pela segurança
- Sustentabilidade e responsabilidade ambiental
 - Conhecimentos: práticas ESG, economia circular, legislações ambientais
 - Habilidades: gestão eficiente de recursos, desenvolvimento de soluções verdes, mensuração de impacto

- Atitudes: proatividade ambiental, compromisso com a redução de pegada ecológica, inovação sustentável
- Excelência comercial orientada por dados
 - Conhecimentos: análise de mercado, inteligência competitiva, precificação estratégica
 - Habilidades: negociação, gestão de pipeline, uso de *analytics* para decisões comerciais
 - Atitudes: foco em resultado, agilidade comercial, ambição com responsabilidade
- Experiência do cliente digital
 - Conhecimentos: jornada do cliente, UX/UI (*User Experience/User Interface*), plataformas digitais
 - Habilidades: personalização, uso de ferramentas de CRM (*Customer Relationship Management*), resolução proativa de problemas
 - Atitudes: empatia, mentalidade digital, obsessão pelo cliente
- Liderança engajadora e cultura organizacional forte
 - Conhecimentos: práticas de experiência do colaborador, psicologia organizacional, gestão de desempenho
 - Habilidades: comunicação eficaz, liderança inspiradora, construção de times coesos
 - Atitudes: respeito à diversidade, escuta ativa, valorização de pessoas
- Gestão financeira orientada à performance
 - Conhecimentos: KPIs (*Key Performance Indicator*) financeiros, planejamento orçamentário, análise de viabilidade
 - Habilidades: tomada de decisão baseada em dados, otimização de recursos, controle de custos
 - Atitudes: responsabilidade financeira, visão de longo prazo, disciplina estratégica

4.2 DE CENTRO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO A UNIVERSIDADE CORPORATIVA: MUDANÇA NAS PERSPECTIVAS FORMATIVAS

Para chegar ao desenvolvimento de uma Universidade Corporativa na TK Elevator, é necessário entender sua relação com a estratégia da companhia. O mapa de estratégias é o PE que, para a TK Elevator, é dividido em blocos estratégicos. Uma análise foi realizada em cada bloco e é apresentada para os blocos que tem seus objetivos atrelados de alguma maneira a cursos ou a educação corporativa.

Com a visão de “Fortalecer o nosso jeito TKE de ser, gerando um bom ambiente de trabalho” (TK Elevator, 2023), o bloco de Cultura TKE pertence ao pilar Pessoas, do planejamento estratégico. Uma das etapas entendidas pela companhia para alcançar a visão é desenvolver competências técnicas, comportamentais e habilidades de liderança, sendo nesse ponto que a UC pode e deve participar para alavancar e agilizar essas iniciativas.

O bloco de Saúde e Segurança compõe o pilar de Valores e tem como visão “Ter uma forte cultura de saúde e segurança e compromisso com zero acidente” (TK Elevator, 2023). Em suas etapas não explicita nada diretamente sobre treinamentos a serem realizados, mas entende-se que, para a promoção da cultura de segurança almejada, um dos caminhos é o desenvolvimento das equipes com o viés de segurança.

Ainda no pilar de Valores, um dos movimentos do bloco de *Compliance* é disseminar as orientações de conduta de acordo com as políticas de consequência da companhia. Sendo assim, é necessário um alinhamento sobre como essas informações serão disponibilizadas para os colaboradores, entendendo-se assim que a UC terá um papel de intermediária nesse bloco, entre as diretrizes da empresa e as pessoas.

Completando o pilar de Valores, o bloco de Qualidade visa “Atender as expectativas do cliente através de uma forte cultura de Excelência Operacional (OPX – *Operational Excellence*) e com as melhores práticas globais de ESG¹⁸” (TK Elevator, 2023), tendo como um de seus movimentos a educação para uma mentalidade de “Zero Defeitos”. No âmbito de fomentar a cultura de OPX, a UC deverá trabalhar num forte engajamento de melhoria contínua, sistematização de informações e curadoria

¹⁸ ESG – *Environmental, Social and Governance*, com tradução própria para Meio Ambiente, Iniciativas Sociais e Governança.

de materiais de consulta (procedimentos operacionais, manuais técnicos, políticas, dentre outros).

No pilar de Suporte, o bloco de Engenharia R&D busca, a partir do desenvolvimento e manutenção de uma equipe qualificada, atender aos desafios do negócio, sustentando a visão de “Desenvolver produtos e soluções confiáveis, sustentáveis, competitivos e integrados digitalmente” (TK Elevator, 2023). Nesse caminho, a UC propiciará a conexão entre as pessoas, as tecnologias digitais e as soluções a serem desenvolvidas.

A visão “Estar à frente com soluções e produtos competitivos e confiáveis” (TK Elevator, 2023), pertence ao bloco de Novas Instalações e Modernização, que entende que para atender os clientes é necessário dominar as informações técnicas e comerciais. Sendo parte do pilar Entregas, esse bloco possui a necessidade de aliança com a UC, visando preparar os colaboradores sobre os produtos novos que são desenvolvidos a todo o tempo pela companhia.

Assim como o bloco anterior, o bloco de Serviços também pertence ao pilar de Entregas, mas atendendo aos clientes após a entrega do produto e funcionando de forma semelhante a um pós-venda, manutenção periódica e reparação. Sua visão é “Crescer com rentabilidade, entregando um serviço de qualidade de forma rápida e eficaz” (TK Elevator, 2023), entendendo que para alcançar seu objetivo é necessário desenvolver e reter pessoas de alta performance, onde a UC teria um papel fundamental para o negócio.

Entendido o posicionamento que a UC deve ter em cada bloco, percebe-se que essa será transversal à estratégia da companhia, não pertencendo a um bloco específico, mas sendo ferramenta de apoio para o alcance dos objetivos estratégicos da TK Elevator.

Após a apresentação do campo empírico da Tese e suas particularidades realizada no capítulo atual, no próximo capítulo será mostrada a produção dos dados para pensar uma UC aplicada na TK Elevator.

5 PRODUÇÃO DE DADOS PARA PENSAR UMA UNIVERSIDADE CORPORATIVA NA TK ELEVATOR

Este capítulo apresenta os trabalhos referentes à proposição de estratégias imersivas que potencializem processos de ensino-aprendizagem e quais foram consideradas as mais condizentes com as características de uma UC na TK Elevator. Ele é composto de uma análise de cursos existentes na empresa e do planejamento estratégico da BU LA, também apresenta uma proposta de trajetória a ser percorrida para evoluir de um CT&D tradicional para um conceito de UC. Apresenta, ainda, os dados de entrevistas e questionários realizados com os colaboradores, com o intuito de mapear as necessidades e percepções sobre os cursos existentes e outros temas.

5.1 ANÁLISE DOS CURSOS TÉCNICOS

Um dos primeiros passos desse processo investigativo é analisar o que existe em termos de cursos e como eles são constituídos. Estes cursos foram selecionados com base na definição da empresa, uma vez que são os primeiros cursos técnicos que um novo colaborador participa ao ingressar na companhia. Nesta fase do projeto, a empresa não tinha definido as competências a serem desenvolvidas, são cursos eminentemente exigidos pela Legislação Brasileira. O intuito é analisar o que existe a fim de conhecer a estrutura dos cursos a partir de aspectos de didática, de *design* e recursos digitais empregados. Os cursos foram desenvolvidos para ensino à distância, por técnicos experientes na temática “elevadores”. Foram analisados os seguintes cursos: Mecânica Básica, Eletricidade Básica, Fundamentos e Elementos Básicos do Elevador e os sete módulos do curso de Manutenção Preventiva Programada (MPP). Três aspectos serviram de pilares para a análise: a didática, o *design* e os recursos digitais.

Curso de Mecânica Básica

Seguindo a instrução da área técnica da empresa, o primeiro curso a ser realizado é o treinamento de Mecânica Básica. De maneira geral, pareceu difícil para quem não tem base sobre o assunto. O curso é bastante técnico e possui nomenclaturas e especificações importantes, o que, no decorrer do módulo, mantém uma coerência de continuidade, apresentando as informações dentro de uma linha de raciocínio satisfatória.

Porém, justamente por isso, possui um número excessivo de slides, nos quais as informações são fornecidas continuamente, sem pausas ou momentos de reflexões para um melhor aprendizado. Além disso, também por se tratar de um assunto técnico, foi observado o pouco uso de exemplos, geralmente ilustrações, e nem sempre compreensíveis, o que torna difícil o aprendizado com seu uso na prática, por exemplo.

Há alguns erros de português e/ou digitação, que podem prejudicar a compreensão da explicação proposta.

Em relação ao *design*, a falta de atratividade na parte visual e o mau aproveitamento do espaço podem prejudicar o interesse de quem realiza o curso. Os slides se tornam repetitivos, não seguem um padrão de fonte e cores, juntamente com uma diagramação padronizada. Essa falta de padrão, muitas vezes, gera slides desnecessários ou sobrecarrega outros. A fonte utilizada é pequena e em alguns casos, ilegível, principalmente em gráficos e tabelas.

Em cursos *on-line*, as tecnologias digitais podem influenciar positivamente no aprendizado, e neste módulo não é assim. O uso de voz robotizada, animações dessincronizadas e desenhos desalinhados chamam mais a atenção do que o próprio conteúdo.

Por fim, foi colocado ao final do módulo, um conteúdo de *compliance*. Essa inclusão ao final do curso técnico dá a impressão de estar deslocada, ou seja, parece ter sido acrescentada por engano, interrompendo todo o processamento das informações constituídas até aquele momento.

Ao final do módulo, na avaliação, é possível visualizar as questões erradas, porém, caso seja reprovado, as questões se repetem, o que permite uma falsa ideia de aprendizado e uma aprovação falha. Além disso, seria importante um *feedback*, para que a avaliação possa servir de aprendizado também.

Curso de Eletricidade Básica

O curso de eletricidade básica foi o segundo a ser realizado e trouxe algumas mudanças significativas. Neste curso, o uso de exemplos foi maior e, juntamente com a mesma coerência de continuidade do conteúdo que no curso anterior, permitiu uma boa fluidez nas explicações.

Porém, existe o mesmo problema de excesso de slides, apresentados de maneira contínua e ininterrupta. Mais uma vez, trata-se de um assunto massivo, com questões técnicas importantes a serem compreendidas, mas colocadas de maneira

repetitiva e mecânica, com a observação de que não é possível pausar a passagem dos slides, o que se acredita não ter sido intencional. Permanece a mesma irregularidade de layout, sem padrão e sem atratividade. Neste curso, o uso de uma voz humana – sendo ela de um profissional que domina o assunto e explica cada uma das telas sem apenas repetir o que já está escrito – enriquece a aula, e juntamente com a apresentação de vídeos sobre o assunto, envolve o estudante e transmite uma sensação de aproximação.

Mais uma vez, os slides tornam-se repetitivos e cansativos, com limitação de recursos de apresentação, além da inclusão do módulo de compliance, inserido de maneira inadequada.

Em relação à avaliação do curso, não foi possível a conferência das respostas e, ao fazer novamente, as perguntas se repetem. Ou seja, perde-se uma oportunidade de aprender o conteúdo ao visualizar os erros e incluir novas questões.

Curso de Fundamentos e Elementos Básicos do Elevador

Após analisar dois cursos com questões muito similares, o de fundamentos e elementos básicos do elevador surpreende positivamente no que se refere ao *design*. Há uma melhoria no uso dos espaços e na padronização de como o conteúdo é oferecido. Somado a isso, o curso apresenta bons exemplos e, na maior parte do tempo utiliza voz humana explicando o conteúdo. Além disso, suas animações estão muito mais organizadas.

Apesar da melhora representativa, ainda se encontram algumas observações, como o uso de siglas não explicadas, imagens descontextualizadas e vídeo exemplo em outro idioma, sem legenda. A voz robotizada ainda aparece eventualmente, e ainda um número muito grande de slides. Os comentários quanto à avaliação final do treinamento são os mesmos dos cursos anteriores.

Curso de Manutenção Preventiva Programada

No curso de MPP foram realizados sete módulos, sendo eles: Auditoria I, Auditoria II, Porta e Freio I, Porta e Freio II, Limpeza I, Limpeza II e Quadro de Comando.

Todas as partes são repetitivas; o conteúdo é oferecido da mesma maneira do início ao fim, com o mesmo *layout*, apenas mudando as imagens e algumas palavras, como um *checklist* ou passo a passo do que fazer, ao invés de uma aula.

Não há maiores explicações, nem uso de diferentes recursos. Apesar da boa quantidade de imagens para exemplos, estas possuem baixa qualidade de

visualização e, em alguns momentos, não condizem com o material. Por fim, as avaliações feitas após os cursos, são repetitivas e similares.

Após o término das análises dos cursos existentes, as considerações finais foram apresentadas para os líderes do departamento responsável pelos cursos de assuntos técnicos. Além de mostrar os pontos positivos e negativos de cada um deles, foram feitas sugestões de melhorias e modificações a serem implementadas nos novos materiais a serem desenvolvidos. Estas sugestões são apresentadas na Seção 5.5 Apresentação dos Dados Produzidos com Base nos Cursos com Estratégias Pedagógicas Imersivas.

5.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DAS ENTREVISTAS E QUESTIONÁRIOS APLICADOS AOS COLABORADORES

Foram visitadas diferentes filiais da empresa no Brasil, Chile, México e Peru, com o intuito de realizar entrevistas (roteiro apresentado no APÊNDICE A – ROTEIRO BASE ENTREVISTAS PARA FILIAIS) com os colaboradores sobre a qualidade e percepção deles sobre os cursos ofertados pela companhia. Além disso, foram disponibilizados questionários *on-line* (um em português: APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PROPOSTO PARA BRASIL; e outro em espanhol: APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO PROPOSTO PARA AMÉRICA LATINA; considerando as diferenças de operação entre Brasil e LAS) para obter escalabilidade na coleta de informações.

Nas entrevistas, diversos pontos foram levantados pelos colaboradores acerca dos cursos oferecidos pela TK Elevator. Dentre eles, estão:

- Dificuldades com os cursos *on-line*: os técnicos relataram dificuldades em realizar os treinamentos no celular, devido ao tamanho da tela e à falta de tempo para se dedicar aos cursos;
- Falta de práticas e cursos presenciais: há uma demanda por treinamentos práticos e presenciais, especialmente em áreas como manutenção, instalação e operação de equipamentos;
- Conteúdo dos cursos: os técnicos consideram que alguns cursos são muito longos, com conteúdo repetitivo e pouco prático. Além disso, há uma demanda por cursos mais específicos sobre equipamentos de outras marcas (exemplos: Atlas, Schindler, Otis, Kone, etc.);

- Falta de reconhecimento e plano de carreira: os técnicos sentem falta de reconhecimento por seus esforços e de um plano de carreira definido, o que desmotiva e dificulta a retenção de talentos;
- Falta de recursos: os técnicos relatam falta de recursos adequados para realizar as manutenções, como manuais e *softwares*;
- Dificuldade em conciliar trabalho em campo e cursos da empresa: a rotina intensa de trabalho dificulta a participação nos cursos, especialmente os *on-line*;
- Falta de comunicação e *feedback*: os técnicos sentem falta de *feedback* sobre seu desempenho e de uma comunicação mais precisa sobre os objetivos dos cursos.

Assim como relataram as dificuldades, os colaboradores também indicaram sugestões para melhorias, sendo um resumo delas:

- Cursos mais práticos e presenciais: oferecer mais cursos práticos, com simuladores e atividades em campo;
- Conteúdo dos cursos mais conciso e objetivo: revisar o conteúdo dos cursos, tornando-o mais conciso e focado nas necessidades dos técnicos;
- Plataforma de cursos mais intuitiva: desenvolver uma plataforma de treinamento mais fácil de usar, com recursos como vídeos curtos, quiz e fóruns de discussão;
- Plano de carreira: implementar um plano de carreira que incentive o desenvolvimento profissional dos técnicos;
- Reconhecimento e valorização: oferecer mais reconhecimento aos técnicos, através de premiações, *feedback* positivo e oportunidades de crescimento;
- Melhoria da comunicação interna: melhorar a comunicação interna, fornecendo aos técnicos informações precisas e atualizadas sobre os cursos, os objetivos da empresa e as oportunidades de desenvolvimento.

Evidencia-se a necessidade de uma revisão da metodologia e das estratégias pedagógicas atualmente empregadas pela TK Elevator, o que corrobora a importância de se pensar uma UC que preencha as lacunas formativas existentes.

Após o envio dos questionários para o público-alvo, via formulário digital, as respostas foram compiladas e são apresentadas a seguir. Foram obtidas 776 respostas entre colaboradores do Brasil e da América Latina.

Conforme mostra a Tabela 3, a grande maioria dos respondentes do questionário trabalham no ciclo de serviços, que é o responsável pela cadeia de manutenção (preventiva e corretiva) e reparo de elevadores. Esse número elevado ocorre devido ao fato de o foco inicial ter sido realmente direcionado para esse público e, ao longo do processo, entendeu-se que os demais ciclos também deveriam participar do questionário, como o administrativo (que contempla áreas como financeiro, contabilidade e outras áreas de apoio), o ON/MOD (que se refere às Obras Novas e Modernizações de elevadores) e a OSH (que é a área de Saúde e Segurança Ocupacional).

Tabela 3: Ciclo de negócio dos respondentes

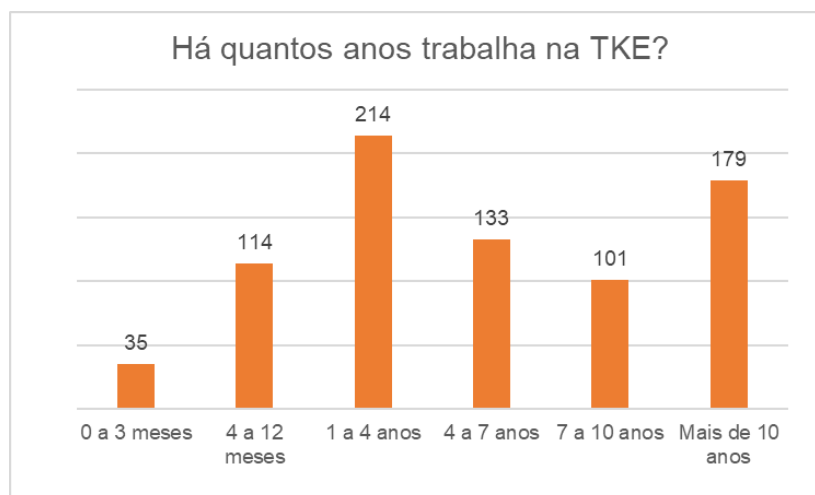
Ciclo	Qtd.	Qtd. (%)
Serviços	620	79,90%
Administrativos	82	10,57%
ON/MOD	65	8,38%
OSH	9	1,16%

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Quanto ao tempo de serviço dos respondentes, a Figura 14 mostra que existe uma distribuição uniforme entre colaboradores novos (0 a 4 anos – 393) e colaboradores experientes (mais de 4 anos – 413). Infere-se que exista um ótimo espaço para troca de experiências entre o conhecimento da organização e novas ideias vindas do mercado.

No questionário foram levantadas as informações de cargo e escolaridade dos respondentes. A Tabela 4 apresenta a distribuição percentual dos respondentes, considerando a escolaridade, enquanto a Tabela 5 apresenta o cruzamento de ambas as informações, mostrando o percentual da escolaridade dos respondentes por cargo. Como já mencionado anteriormente, o foco inicial do trabalho foi o corpo técnico da empresa, por isso não surpreende que a grande maioria (61,60%) dos respondentes possui como escolaridade o ensino técnico.

Figura 14: Tempo trabalhando na TKE dos respondentes



Fonte: elaborado pela autora (2024).

Tabela 4: Grau de escolaridade dos respondentes

Grau de escolaridade	Qtd.	Qtd. (%)
Ensino Técnico	478	61,60%
Superior Completo	162	20,88%
Ensino Médio	74	9,54%
Superior Incompleto	42	5,41%
Pós-graduação	11	1,42%
Ensino Fundamental	9	1,16%

Fonte: elaborado pela autora (2024).

A área de OSH (técnicos e supervisores) destaca-se pela escolaridade, onde mais de 85% dos colaboradores da área possuem graduação completa e os demais, em andamento. Já as áreas administrativas contam com 68% dos colaboradores com graduação completa, 16,88% em andamento e os demais com curso técnico. Na área de Operações (nas posições de campo de Serviços, Obras Novas e Modernização) essa realidade muda consideravelmente, com a grande maioria apenas com cursos técnicos.

Com relação à comunicação, foi questionada a fonte pela qual os respondentes ficavam sabendo da existência de um novo treinamento ou uma nova demanda de realização de treinamento para eles. A Figura 15 mostra que a principal fonte de informação é o líder direto do colaborador, nesse caso, os supervisores. As outras fontes de comunicação sobre os treinamentos são o DECA (departamento responsável pelos treinamentos técnicos), RH (Recursos Humanos) e o calendário de treinamentos da filial (que não é algo padronizado em todas as filiais). Assim como já

mostrado nos dados das entrevistas, existe um problema de comunicação na companhia, o que resulta na não chegada de informações para a ponta (equipe operacional), ou uma chegada tardia e/ou incompleta.

Tabela 5: Cargo e escolaridade dos respondentes

Cargo	Escolaridade	Qtd.	Qtd. por Cargo (%)
Administrativo	Superior Completo	45	58,44%
	Superior Incompleto	13	16,88%
	Ensino Técnico	11	14,29%
	Pós-graduação	8	10,39%
Estagiário	Superior Incompleto	4	100,00%
Supervisor ADM	Superior Completo	1	100,00%
Supervisor OSH	Superior Completo	2	100,00%
Supervisor Técnico ON/MOD	Superior Completo	3	50,00%
	Ensino Técnico	2	33,33%
	Ensino Médio	1	16,67%
Supervisor Técnico Serviços	Ensino Técnico	21	50,00%
	Superior Completo	19	45,24%
	Pós-graduação	1	2,38%
	Superior Incompleto	1	2,38%
Técnico de ON/MOD	Ensino Técnico	7	50,00%
	Ensino Médio	3	21,43%
	Superior Completo	3	21,43%
	Superior Incompleto	1	7,14%
Técnico de Serviços	Ensino Técnico	425	73,53%
	Superior Completo	78	13,49%
	Ensino Médio	49	8,48%
	Superior Incompleto	20	3,46%
	Ensino Fundamental	5	0,87%
	Pós-graduação	1	0,17%
Técnico OSH	Superior Completo	5	71,43%
	Pós-graduação	1	14,29%
	Superior Incompleto	1	14,29%
Terceiro/Subcontratistas	Ensino Médio	21	46,67%
	Ensino Técnico	12	26,67%
	Superior Completo	6	13,33%
	Ensino Fundamental	4	8,89%
	Superior Incompleto	2	4,44%

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Figura 15: Por quem os respondentes ficam sabendo dos treinamentos



Fonte: elaborado pela autora (2024).

Dentre as opções elencadas referente ao canal de comunicação pelo qual os respondentes ficam sabendo dos cursos, formações e treinamentos, a opção mais escolhida foi o WhatsApp, seguido do e-mail e conversa com o supervisor (a pergunta permitia selecionar mais de uma opção). A Tabela 6 mostra a distribuição das respostas nas opções. Um ponto importante a ressaltar é que a companhia disponibiliza um telefone celular corporativo para seus colaboradores (com aplicativo de mensagem), além disso, como já mostrado na Tabela 5, a maioria dos respondentes são Técnicos de Serviço, o que significa que passam a maior parte de sua jornada laboral em campo, justificando que acessem mais o aplicativo de mensagem do que os e-mails, por exemplo.

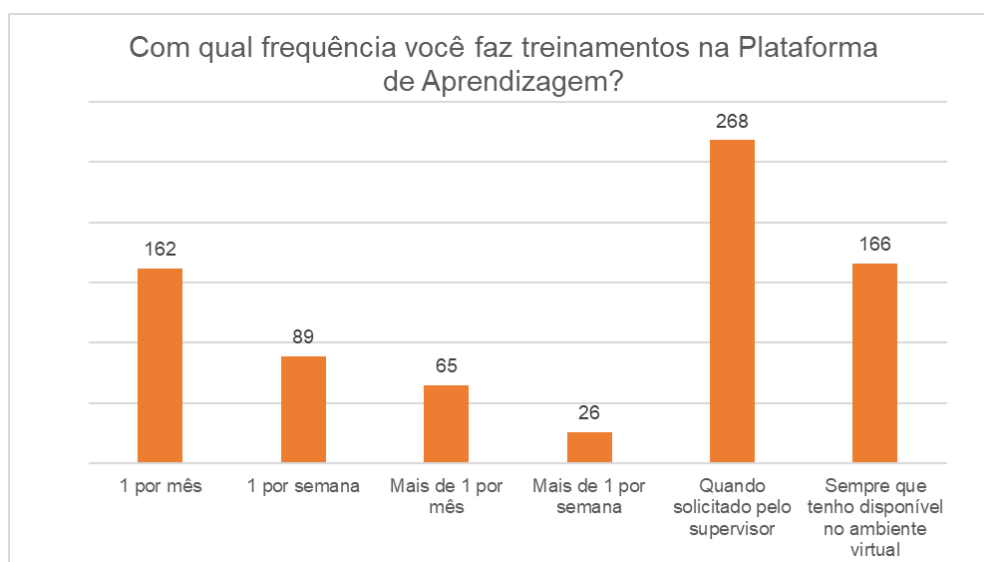
Tabela 6: Canal de comunicação pelo qual os respondentes ficam sabendo dos cursos/treinamentos

Canal	Qtd.	Qtd. (%)
WhatsApp	359	46,26%
E-mail	269	34,66%
Conversa com o supervisor	109	14,05%
Reunião na filial	24	3,09%
Não fico sabendo	6	0,77%
Pela própria plataforma	6	0,77%
Aviso de outros colegas	2	0,26%
Calendário treinamentos	1	0,13%

Fonte: elaborado pela autora (2024).

A Figura 16 apresenta a distribuição das respostas com relação à frequência de realização dos cursos, sendo que a maioria dos respondentes indica que realiza somente quando é demandado pelo seu líder, não por iniciativa própria.

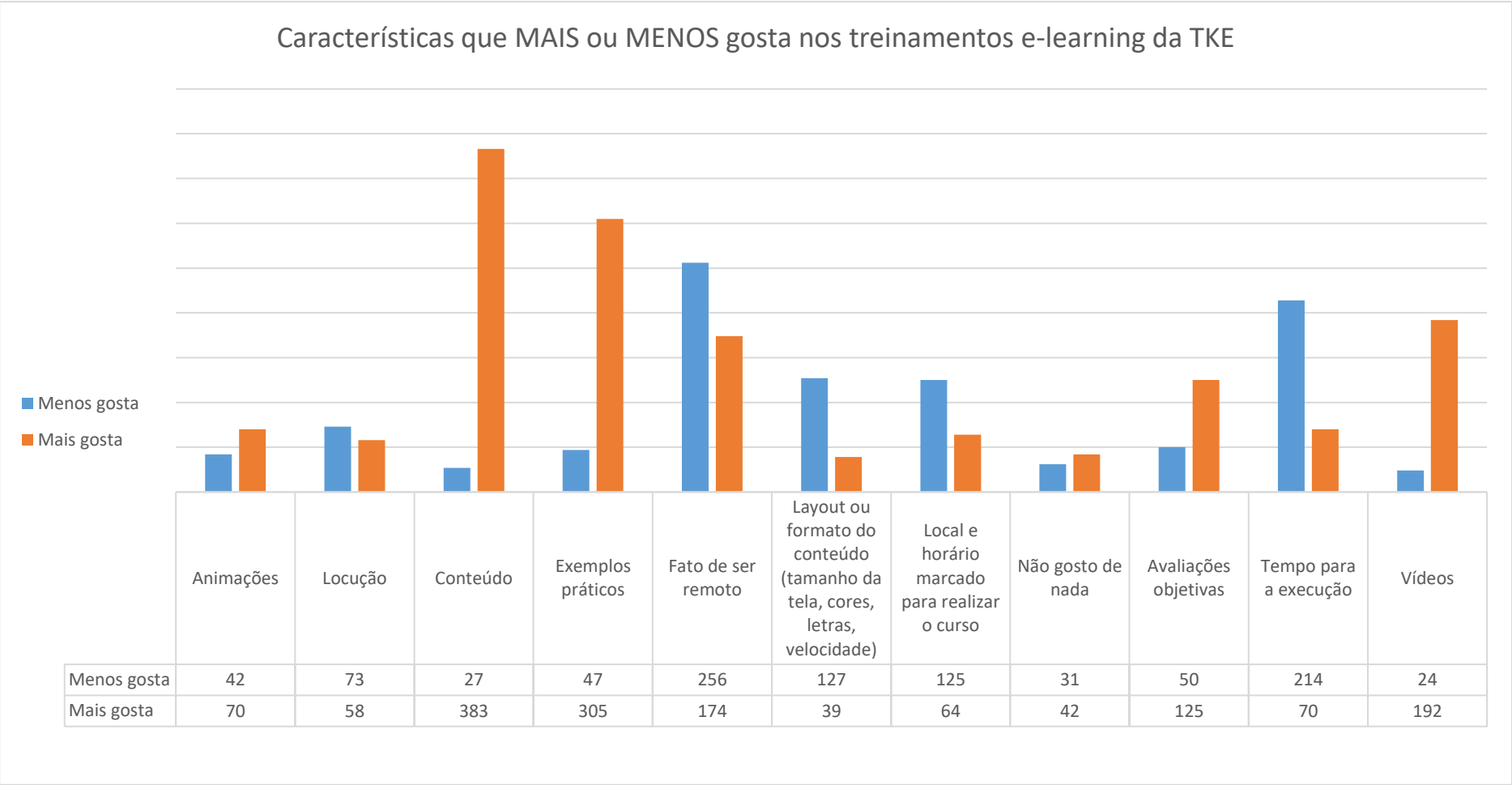
Figura 16: Frequência que os respondentes realizam cursos/treinamentos na Plataforma de Aprendizagem da TKE



Fonte: elaborado pela autora (2024).

Para a análise dos dados produzidos, as perguntas do que mais e do que menos gostam com relação aos cursos *e-learning* da empresa foram unidas no mesmo gráfico, foi solicitado aos respondentes que escolhessem até 3 opções. Na Figura 17 é possível observar que a opção mais escolhida referente aos pontos positivos é o conteúdo dos cursos, seguido de exemplos práticos e vídeos. Já o que desponta como maior ponto negativo é o fato de ser remoto, opção essa que figura como 4º lugar mais positivo. Através do conhecimento prévio das entrevistas, percebe-se que isso pode ter mais relação com a metodologia atualmente empregada nos cursos do que, de fato, o formato remoto dos cursos. Existe a relação com o fato de ser remoto e a dificuldade de liberação por parte da liderança para a realização dos treinamentos (que é relacionável com a opção de “tempo de execução”, informação que emergiu também nas entrevistas).

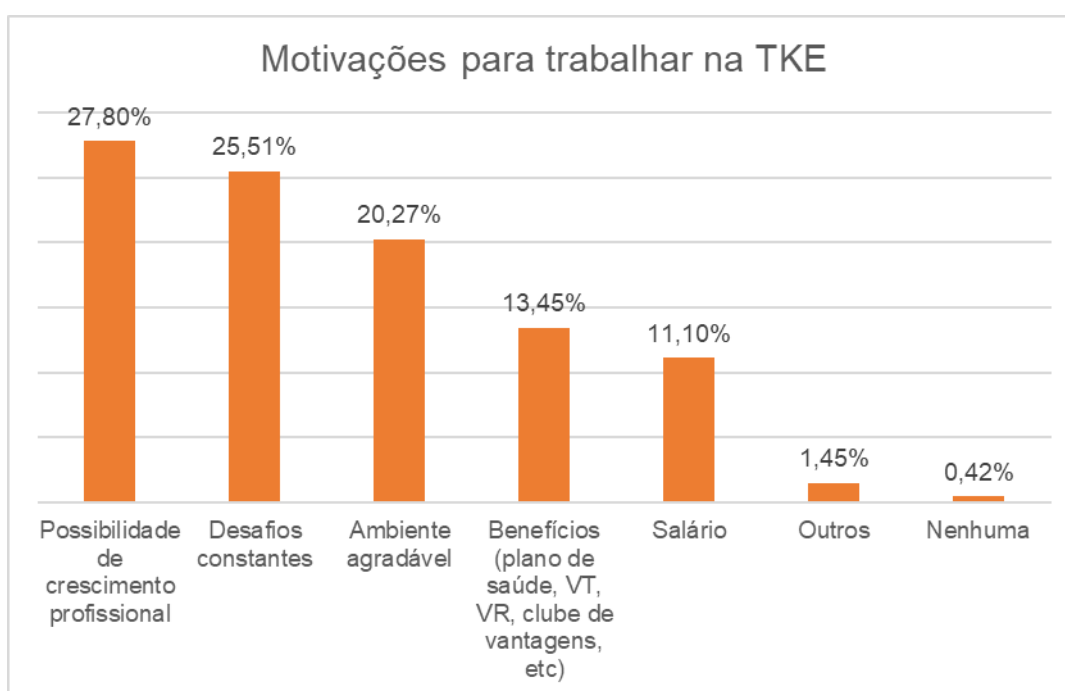
Figura 17: Características que os respondentes MAIS ou MENOS gostam nos treinamentos *e-learning* da TKE



Fonte: elaborado pela autora (2024).

Com relação à motivação para trabalhar na TKE, os respondentes podiam escolher duas opções disponíveis, ou ainda citar alguma outra na opção de campo aberto. A Figura 18 mostra a distribuição das respostas coletadas, sendo que a principal motivação é a possibilidade de crescimento profissional dentro da companhia, assim como os desafios constantes atrelados à função de cada respondente.

Figura 18: Motivação dos respondentes para trabalharem na TKE



Fonte: elaborado pela autora (2024).

A última pergunta do questionário possuía diversas opções de resposta (podiam ser escolhidas diversas opções), mas também um campo aberto para que o respondente pudesse adicionar outro tópico que não estivesse listado. A Tabela 7 apresenta o compilado das respostas. É importante ressaltar que os técnicos possuem muito interesse em realizar treinamentos práticos, que podem ser em campo ou com simuladores (nas filiais ou na fábrica). Outro ponto que é corroborado pela pergunta prévia sobre o que mais e menos gostavam, é a sugestão de criação de vídeos de procedimentos para a explicação da técnica/passo a passo para a realização das atividades. Outro item a ser melhorado é com relação à comunicação ampla sobre a disponibilidade de novos cursos, turmas e também de cursos mais antigos, que não foram divulgados com êxito.

Tabela 7: Sugestões dos respondentes

Sugestão	Qtd.	Qtd. (%)
Treinamentos práticos	603	25,74%
Utilização de simuladores	411	17,54%
Vídeos de procedimentos	367	15,66%
Melhorar a comunicação sobre os cursos disponibilizados	328	14,00%
Melhorar tempo para execução	220	9,39%
Transformar cursos para rodar no celular	150	6,40%
Melhorar formato de avaliação	118	5,04%
Inserir mais teoria	106	4,52%
Outros	31	1,32%
Treinamento presenciais	5	0,21%
Disponibilizar material do treinamento	4	0,17%

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Dentre as necessidades entendidas durante as entrevistas e questionários, estão as relacionadas aos seguintes temas:

Personalização: Oferecer treinamentos mais personalizados, considerando as necessidades e o perfil de cada técnico.

Flexibilidade: Permitir que os técnicos escolham os cursos que mais se adequam às suas necessidades e disponibilidade.

Prática: Aumentar o componente prático dos treinamentos, com atividades em campo e simuladores.

Tecnologia: Utilizar ferramentas tecnológicas para facilitar o acesso aos treinamentos e a interação entre os técnicos.

Reconhecimento: Valorizar os técnicos e oferecer um ambiente de trabalho motivador.

5.3 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DO *WORKSHOP* UNIVERSIDADE CORPORATIVA TKE

Foi realizado o evento *Workshop* Universidade Corporativa TKE, com a participação de aproximadamente 25 colaboradores, boas-vindas da diretoria e duração de 8 horas. O material referente a esta atividade encontra-se no APÊNDICE D – MATERIAL *WORKSHOP* PROPOSTO PARA AS LIDERANÇAS.

Uma pequena introdução sobre o conceito de Universidade Corporativa e como ela pode influenciar na estratégia de uma companhia foi apresentada para os

participantes. Em seguida, apresentou-se um protótipo de curso que utiliza ABP (Aprendizado Baseado em Problemas).

Na continuação, foi apresentado o cronograma do projeto UC TKE e a fase em que o projeto se encontra, e, após, foram iniciadas as atividades. O material utilizado na apresentação encontra-se no Apêndice D.1. Apresentação *Workshop*.

O *Workshop* foi organizado em quatro rodadas. Os participantes foram alocados em quatro grupos de quatro ou cinco pessoas. Para a definição dos grupos, foram utilizados cartões (Apêndice D.2. Cartas para separação dos grupos) com números, imagens alusivas aos produtos da TK Elevator e frases de Paulo Freire, para serem usados entre cada rodada e sortear um novo grupo. Sendo assim, os grupos não se repetiram.

A escolha de utilizar frases de Paulo Freire nas cartas de separação de grupos durante a dinâmica foi motivada pelo desejo de promover uma reflexão sobre a importância da educação, mesmo entre um público não pertencente à área educacional. As frases selecionadas — como 'Se a educação sozinha não transforma a sociedade, sem ela tampouco a sociedade muda' e 'Educação não transforma o mundo. Educação muda as pessoas. Pessoas mudam o mundo' — destacam a educação como um elemento transformador e universalmente relevante. Ao mesmo tempo, frases como 'Não é no silêncio que os homens se fazem, mas na palavra, no trabalho, na ação-reflexão' reforçam a ideia de que a construção de conhecimento exige engajamento ativo, diálogo e criticidade, enquanto 'Conhecer é tarefa de sujeitos, não de objetos. E é como sujeito e somente enquanto sujeito, que o homem pode realmente conhecer' enfatiza o protagonismo do ser humano no processo educativo, reafirmando o caráter humanizador e emancipador do conhecimento.

Já a frase 'Todos nós sabemos alguma coisa. Todos nós ignoramos alguma coisa. Por isso, aprendemos sempre' busca inspirar os participantes a reconhecerem a educação como um processo contínuo e coletivo, e 'Educar é impregnar de sentido o que fazemos a cada instante!' evidencia a relevância de dar significado às ações diárias. Ao integrar essas reflexões na dinâmica, buscou-se não apenas ressaltar a centralidade da educação na transformação pessoal e social, mas também aproximar os participantes, independentemente de sua área de atuação, do campo educacional, criando uma ponte reflexiva que valorizasse o papel do aprendizado na construção de um mundo melhor.

Na primeira rodada trabalhou-se a proposta “propósito/visão/valores para a UC TKE”. Nesta, foi apresentada uma breve introdução do que são o propósito, a visão e os valores de uma empresa para que tenham conhecimento das diferenças entre estes conceitos. Após a introdução, foram disponibilizados *cards* com palavras-chave pré-definidas. Com estes *cards* em mãos os grupos desenvolveram exemplos de propósito, visão e valores para a UC TKE. Após a atividade, foram abertos 30 minutos para discussão dos exemplos dados.

Na segunda rodada, foi lançada a proposta “personas”. Foi dada uma pequena introdução sobre o que significam competências, habilidades e atitudes, e uma vez esclarecidos, os grupos deveriam apontar quais CHA (Conhecimento, Habilidades e Atitudes) os profissionais deveriam ter para desempenhar suas atividades nos cargos de Técnico em Serviço, Técnico em Serviço Pleno, Técnico em Serviço Sênior e Técnico em Serviço Especializado e quais eles têm atualmente.

Também nesta rodada, foi apresentada a proposta “formação”, na qual grupos deveriam apontar quais CHA a formação dos cursos de mecânica básica, elétrica básica, fundamentos e elementos básicos do elevador e manutenção preventiva programada promovem atualmente e quais deveriam promover. Após a atividade, mais uma vez, foi realizada discussão sobre as respostas.

Após o intervalo do almoço, foi repetida a dinâmica na terceira e quarta rodadas, onde foram discutidos os assuntos “fluxo de informação”, “compartilhamento do conhecimento” e “cultura de aprendizado”, quando apontaram como é atualmente e como deveriam ser. Além disso, foi abordado o tema “indicadores”, sendo sugeridos aqueles que poderiam mostrar os resultados de uma aprendizagem adequada dentro dos números da empresa. O material utilizado para as atividades encontra-se no Apêndice D.3. Fichas das atividades do *workshop*.

A Figura 19 apresenta o registro fotográfico de grupos ao longo do evento, durante as discussões sobre os temas propostos, durante o momento de compartilhar e trocar com os demais grupos e durante a apresentação inicial do *Workshop*.

Figura 19: Imagens dos grupos no *workshop*



Fonte: elaborado pela autora (2024).

As respostas produzidas com base nas atividades, e que foram analisadas posteriormente, foram transcritas para o meio digital e encontram-se no Apêndice D.4. Imediatamente após o *Workshop*, foi dado início à análise dos dados obtidos no evento. Foi enviado um e-mail a todos os participantes com parte dos resultados, como forma de *feedback* e oportunidade de novas sugestões (Apêndice D.4. Retorno enviado aos participantes com as informações compiladas do *workshop*).

Análises foram feitas sobre os dados obtidos no *Workshop* e, a partir delas, foi possível pensar em premissas para a elaboração do propósito, visão e valores da Universidade Corporativa TK Elevator, assim como indicar a melhor metodologia de

ensino para a elaboração dos cursos, considerada a mais efetiva. Neste caso, o uso de metodologias ativas, como a aprendizagem baseada em problemas.

A partir dessas reflexões, foram estabelecidas as principais diretrizes para ações de educação na TKE voltadas à cultura do aprendizado, estando ligadas a quatro pilares defendidos pela UNESCO¹⁹ (Delors, 1999):

- Aprender a conhecer: ligado à motivação, inclui estratégias utilizadas visando despertar o interesse dos colaboradores pela busca do conhecimento.
- Aprender a fazer: por meio dos cursos, o colaborador obterá e aperfeiçoará sua capacidade técnica para atuar de forma eficiente e eficaz.
- Aprender a ser: desenvolver o pensamento crítico, a autonomia, a empatia e a criatividade para resolver problemas semelhantes aos já passados, bem como solicitar ajuda quando necessário.
- Aprender a conviver: para atuar com os pares, clientes e fornecedores de forma empática e solícita.

Cinco sugestões de Propósito para a UC foram elaboradas durante o *workshop*. Elas estão listadas a seguir:

- Transformar a vida das pessoas através de um ambiente de aprendizagem dinâmico, construindo um ecossistema de educação continuada.
- Promover um ambiente de desenvolvimento humano que aprimora talentos e segue a busca pelo conhecimento.
- Elevar talentos, viabilizando conhecimento, na busca por autonomia, excelência e inovação para soluções de mobilidade.
- Tornar o conhecimento acessível, através de um ambiente confortável, agregando valor no dia a dia.
- Desenvolver o profissional da TKE para que ele execute as tarefas com maior nível de excelência e autonomia.

A partir dessas, em uma discussão com as lideranças, ficou definido o Propósito da UC TKE seria o de “Transformar a vida das pessoas, tornando o

¹⁹ UNESCO: *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura)

conhecimento acessível e aprimorando talentos, na busca da excelência e autonomia para soluções em mobilidade”.

As quatro propostas de Visão que foram elaboradas durante o *workshop*, estão listadas a seguir:

- Ser um ecossistema de aprendizagem que promova o protagonismo das pessoas e contribua para o desenvolvimento, crescimento e fortalecimento dos colaboradores e da companhia.
- Ser um ecossistema de aprendizagem que promova o protagonismo e contribua para o desenvolvimento, crescimento e fortalecimento das pessoas e da companhia.
- Ser um ecossistema de aprendizagem de referência que promova o protagonismo e contribua para o desenvolvimento, crescimento e fortalecimento das pessoas e da companhia.
- Ser reconhecido como o melhor ecossistema de aprendizagem que promova o protagonismo e contribua para o desenvolvimento, crescimento e fortalecimento das pessoas e da companhia.

Após análises mais aprofundadas, a proposta de “ser um ecossistema de aprendizagem que promova o protagonismo das pessoas e contribua para o desenvolvimento, crescimento e fortalecimento dos colaboradores e da companhia” foi escolhida para ser a Visão da UC.

Das diversas sugestões de Valores criadas pelos grupos no *workshop*, as que mais aderiam aos 6 princípios da companhia (Seja empreendedor; Seja honesto e transparente; Crie um ambiente onde as futuras gerações queiram trabalhar; Mantenha o nosso pessoal seguro; Facilite a vida do nosso cliente; Penso pelo todo) estão listadas abaixo:

- Nós temos uma cultura de aprendizagem capaz de motivar talentos.
- Nós alavancamos carreiras.
- Nós formamos talentos capazes de transformar pessoas.
- Nós buscamos uma formação continuada de excelência.
- Nós educamos para a consciência sobre os riscos no ambiente de trabalho e atitudes seguras.

Fazendo uma relação entre elas e os princípios da TK Elevator, os valores para a UC TKE foram elencados da seguinte maneira:

- Nós disseminamos o conhecimento.
- Nós promovemos um espírito de empoderamento e autonomia.
- Nós entregamos capacitação de excelência.
- Nós promovemos a cultura de aprendizagem em todos os níveis.
- Nós fomentamos o senso de pertencimento à companhia.

Ao final do *workshop*, foi solicitado que os participantes respondessem a um questionário com seis perguntas na escala Likert (Likert, 1998) e três perguntas abertas. A escala Likert possuía cinco opções, sendo “Muito Satisfeito”, “Satisfeito”, “Indiferente”, “Insatisfeito” e “Muito Insatisfeito”. Duas perguntas tinham como possíveis respostas “Sim”, “Não” ou “Parcialmente”. Os resultados são apresentados na sequência.

Quanto ao espaço onde ocorreu o *workshop*, 71% indicaram estar muito satisfeitos e 29% satisfeitos. No que se refere ao *coffebreak*, 82% indicaram estar muito satisfeitos e 18% satisfeitos. No que se refere ao tempo, que foi de um dia, 59% indicaram estar muito satisfeitos, 35% satisfeitos e 6% insatisfeitos.

Ao questionar sobre o material disponibilizado para uso no *workshop*, 71% indicaram estar muito satisfeitos, 24% satisfeitos e 6% indiferentes. Quanto a organização do *workshop*, 76% sinalizaram estar muito satisfeitos, 18% satisfeitos e 6% indiferentes. No que se refere ao desempenho dos facilitadores, 82% responderam com muito satisfeito, 12% satisfeitos e 6% indiferentes.

Foi questionado se, a partir do *workshop* o participante entendia o Projeto Universidade Corporativa TKE. 88% responderam que sim e 12% indicaram entender parcialmente. Outra pergunta era se, a partir do *workshop* o respondente se sentia pertencente ao projeto e 76% responderam que sim, 6% responderam que não e 18% parcialmente.

Foi solicitado que indicassem pessoas que consideram importante ouvirmos para dar continuidade ao projeto. Foram obtidas respostas para buscar pessoas dos seguintes departamentos da companhia: DECA Matriz, colaboradores antigos, filiais (administrativos, técnicos, supervisores e gerentes), DISE (Divisão de Serviços), DECA filial, equipe de engenharia, filiais LAS, RH Corporativo, liderança de fábrica, pessoal do CSC (Centro de Serviços Compartilhados). Áreas demandantes de conteúdo: ITS, RH, engenharia de fábrica, Qualidade e OSH, Colaboradores de outras

áreas, envolver engenharia de produtos que gera as informações sobre os produtos que são objetos de treinamento.

Também foi solicitado que indicassem materiais, recursos, sistemas e/ou documentos da TKE importantes para dar continuidade ao projeto. As respostas recebidas foram: marketing, RH, avaliar o projeto de *Green Belt* "redução de re-chamado por falta de conhecimento técnico", vídeos, comunicação, entendimento dos processos de serviços, "os recursos estavam totalmente adequados", *sharepoint*, nosso book de conteúdos, documentação de engenharia como microinstruções de produto e desenhos de conjuntos montados, que são faltantes ou desatualizados.

Por fim, foram solicitadas sugestões para a continuidade deste projeto, recebendo as seguintes informações:

- Realizar este trabalho em filiais também;
- Pesquisas do mesmo modo em filiais;
- Expandir para mais áreas além da parte técnica serviços;
- Faltou *Know-how*;
- Vivências do dia a dia;
- *Feedback* de projetos anteriores;
- Abordar produção eficaz de conteúdo;
- *Feedback* de uso do conteúdo produzido;
- Exemplos de estudos de caso;
- Trabalho de campo;
- Mostrar para todos os trabalhadores os objetivos do projeto;
- Correlacionar com a estratégia de serviço;
- Sugiro um reencontro com o mesmo grupo para que possa ser apresentado o resultado do *Workshop* e poderem ter outra percepção a respeito do assunto para podermos contribuir posteriormente;
- Fazer um *Benchmark* de negócio similar;
- Ouvir os interessados, nível de supervisão, por exemplo;
- Tempo de *Workshop* insuficiente para complexidade dos assuntos abordados.

O *workshop* foi importante para se produzir uma ponte entre as informações obtidas nas entrevistas e questionários com os colaboradores da ponta e vislumbrar

os possíveis desdobramentos estratégicos a serem discutidos e alinhados com a alta liderança da TK Elevator.

5.4 PERSPECTIVAS DA DIREÇÃO QUANTO A UC

Além das conversas com os técnicos e times operacionais e táticos (processo de diagnóstico da companhia (Meister, 1999; Eboli *et al.*, 2014)), também foram realizadas entrevistas individuais com os membros da diretoria da empresa (APÊNDICE L – ROTEIRO ENTREVISTA DIRETORIA), pois é considerada uma peça-chave para a criação e manutenção da UC o apoio da alta liderança (Marques; Pereira, 2019; Prince; Allison, 2003; Almeida; Levy, 2011; Patrucco; Pellizzoni; Buganza, 2017). Buscou-se, com isso, entender as percepções deles sobre Universidades Corporativas e Cultura da Aprendizagem. Cada entrevista teve a duração aproximada de uma hora, sendo realizada em seus escritórios na Matriz da empresa em Guaíba/RS. As conversas foram gravadas e, posteriormente, decupadas com o auxílio do software *TurboScribe*²⁰. O compilado dos achados das entrevistas são mostrados na sequência.

Qual sua opinião sobre a criação de uma Universidade Corporativa na empresa?

A criação de uma Universidade Corporativa na empresa é amplamente apoiada pelos quatro entrevistados. Todos concordam que a iniciativa é fundamental para o desenvolvimento contínuo da organização. O Diretor 2 considera a UC essencial para o crescimento e evolução dos colaboradores, além de ser um investimento de longo prazo no capital humano. O Diretor 1 também vê a UC como uma grande oportunidade para integrar teoria e prática, fortalecendo a cultura organizacional e qualificando os colaboradores. O Diretor 4 é igualmente favorável, ressaltando que a Universidade Corporativa ajudaria a criar uma estrutura sólida de formação técnica e estratégica, o que seria crucial para o futuro da empresa. O Diretor 3 compartilha dessa visão, acreditando que a UC funcionaria como um "guarda-chuva" que centralizaria e organizaria todas as iniciativas de desenvolvimento, treinamento e capacitação, tornando esses processos mais eficientes e alinhados com os objetivos da empresa. Esse achado corrobora a ideia defendida por Meister (1999). Todos os entrevistados

²⁰ Disponível em turboscribe.ai.

coincidem em sua visão de que a Universidade Corporativa traria inúmeros benefícios e fortaleceria tanto os colaboradores quanto a organização como um todo.

Você considera que haveria aspectos positivos? Se sim, enumere os principais.

Os quatro entrevistados concordam que a criação de uma Universidade Corporativa traria diversos aspectos positivos. Todos destacam que um dos principais benefícios seria o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, promovendo uma base sólida de conhecimento técnico e gerencial. Os Diretores 2 e 4 mencionam que isso aumentaria a eficiência operacional e criaria uma mão de obra mais qualificada internamente, reduzindo a dependência de recrutamento externo. Os Diretores 1 e 3 ressaltam que a UC contribuiria para o fortalecimento da cultura organizacional, integrando melhor teoria e prática e alinhando os valores da empresa com as ações dos colaboradores. Sá Freire, Dandolini e Souza (2017) destacam que a UC busca institucionalizar a aprendizagem contínua com uma cultura corporativa. Outro ponto positivo destacado pelos Diretores 2, 3 e 4 é o aumento do sentimento de pertencimento dos colaboradores, que se perceberiam mais valorizados e engajados, resultando em maior retenção de talentos, aspectos destacados por Roesner e Walesh (1998) e Alagaraja e Li (2015). Portanto, todos os entrevistados concordam que os principais aspectos positivos da UC incluem o desenvolvimento de habilidades, maior eficiência, fortalecimento da cultura e aumento do engajamento dos colaboradores.

Você considera que haveria aspectos negativos? Se sim, enumere os principais.

Os entrevistados identificam alguns possíveis aspectos negativos na criação de uma Universidade Corporativa, embora suas percepções sejam mais voltadas para desafios do que problemas intrínsecos. O Diretor 4 menciona que um dos principais desafios seria a resistência por parte de algumas lideranças, que podem enxergar a UC como um investimento elevado. Os Diretores 2 e 4 concordam que uma má execução ou falta de alinhamento com as necessidades estratégicas da empresa pode comprometer os benefícios esperados da UC, fato evidenciado por Patrucco, Pellizzoni e Buganza (2017). O Diretor 3 não vê aspectos negativos diretos, mas ressaltam que a necessidade de investimentos contínuos em infraestrutura e plataformas educacionais pode ser um desafio, especialmente em momentos de retração financeira. O Diretor 1, por sua vez, não menciona diretamente aspectos

negativos, mas reconhece a importância de manter a UC sempre alinhada às demandas da empresa, corroborando com Lytovchenko e Saienko (2019). No geral, todos os entrevistados concordam que os aspectos negativos estão relacionados mais à execução, custos e à capacidade de alinhar a UC com as necessidades da organização do que a problemas inerentes ao conceito da universidade em si.

Você acredita que podem ocorrer mudanças na empresa com a criação de uma UC? Se sim, enumere as principais.

Os quatro entrevistados concordam que a criação de uma Universidade Corporativa traria mudanças significativas na empresa. Os Diretores 2, 3 e 4 acreditam que a qualificação dos colaboradores aumentaria consideravelmente, o que resultaria em melhorias na eficiência operacional e na capacidade de inovação da empresa. O mesmo aspecto é destacado em duas publicações de Dealtry (2000b; 2000c). Além disso, os Diretores 3 e 4 mencionam que a UC contribuiria para a perpetuação dos valores e da cultura organizacional, fortalecendo o sentimento de pertencimento entre os colaboradores e criando uma força de trabalho mais engajada e alinhada com os objetivos da empresa, o que também é defendido por Prince e Beaver (2002). Os Diretores 1 e 3 destacam que a UC permitiria um maior alinhamento entre as expectativas dos colaboradores e os objetivos da empresa, além de promover a integração das iniciativas de treinamento em uma estrutura mais coesa e eficiente, assim como foi identificado por Dealtry (2000c). Portanto, todos os entrevistados concordam que as principais mudanças seriam o aumento da qualificação, o fortalecimento da cultura organizacional e uma melhor organização das iniciativas de desenvolvimento, resultando em uma empresa mais inovadora e eficiente.

Qual a sua opinião sobre a parceria com alguma Instituição de Ensino para a UC?

Almeida e Levy (2011) destacam a importância do fortalecimento de laços com instituições de ensino parceiras. Os quatro entrevistados são unânimes em apoiar a ideia de uma parceria com uma Instituição de Ensino para a criação da Universidade Corporativa. Todos acreditam que essa parceria é essencial para garantir o acesso a expertise externa e para trazer um nível elevado de qualidade aos cursos oferecidos. Os Diretores 2 e 4 destacam que essa colaboração pode complementar áreas em que a empresa não possui expertise interna, enriquecendo o conteúdo educacional. Já os Diretores 1 e 3 enfatizam que a Instituição de Ensino pode ajudar a estruturar a UC de maneira mais eficiente, fornecendo *know-how* especializado e metodologias

avançadas. O Diretor 3 vai além e menciona que a parceria deve continuar mesmo após a implementação da UC, garantindo que as práticas educacionais se mantenham alinhadas com as necessidades da empresa ao longo do tempo. No geral, todos concordam que a parceria é fundamental para a criação e a sustentabilidade da UC, especialmente no que diz respeito à qualidade e à adaptação às mudanças do mercado.

Caso seja criada, quem você acredita que deve manter financeiramente a Universidade Corporativa?

Assim como Roesner e Walesh (1998), Prince e Allison (2003), Patrucco, Pellizzoni e Buganza (2017) e Silva e Sá Freire (2017), os quatro entrevistados concordam que a responsabilidade financeira pela manutenção da Universidade Corporativa deve, em grande parte, recair sobre a empresa. Os Diretores 2, 3 e 4 acreditam que a empresa deve assumir o financiamento inicial da UC, utilizando o orçamento destinado a treinamento e desenvolvimento dos colaboradores. Os Diretores 3 e 4 também sugerem que, no futuro, a UC poderia gerar receita adicional oferecendo cursos ao público externo, ajudando assim a se automanter financeiramente. O Diretor 2 menciona a possibilidade de um modelo de compartilhamento de custos, no qual os colaboradores contribuiriam parcialmente, dependendo do tipo de formação que receberem e dos benefícios pessoais obtidos. Embora o Diretor 1 não tenha abordado diretamente essa questão, ele parece alinhado com a visão de que a empresa deve financiar a UC, especialmente considerando os benefícios que traria para a organização e seus colaboradores. Em suma, todos concordam que a empresa deve ser a principal mantenedora da UC, com a possibilidade de explorar fontes alternativas de receita no futuro.

Uma UC deveria atender apenas público interno, ou também público externo?

Os quatro entrevistados compartilham a visão de que a Universidade Corporativa deveria focar inicialmente no público interno, mas veem a possibilidade de expandir para o público externo no futuro. Todos concordam que a prioridade deve ser capacitar os colaboradores da empresa, garantindo que suas necessidades de formação e desenvolvimento sejam atendidas primeiro. Os Diretores 3 e 4 mencionam que, uma vez consolidada, a UC poderia oferecer cursos ao público externo como uma forma de gerar receita e fortalecer a reputação da empresa no mercado. Os autores Xuejun Qiao (2008); Patrucco, Pellizzoni e Buganza (2017) e Sá Freire,

Dandolini e Souza (2017) destacaram em seus trabalhos que a UC deveria atender ao público externo, não somente os colaboradores e prestadores de serviço diretos. O Diretor 3 destaca que essa expansão poderia também promover responsabilidade social, oferecendo formação e capacitação para parceiros e fornecedores, além de contribuir com a comunidade, o que também é defendido por Roesner e Walesh (1998), Prince e Allison (2003) e Wu et al. (2016). Assim, todos os entrevistados concordam que a UC deve atender prioritariamente o público interno, com uma possível abertura para o público externo em uma fase posterior, quando a universidade estiver mais estruturada.

Você acredita que uma Universidade Corporativa pode se manter ativa ao longo dos anos?

A literatura demonstra que as UC que se mantiveram prósperas ao longo do tempo foram as que tiveram a capacidade para contribuir com a companhia que a mantém (Prince e Allison (2003); Alagaraja e Li, (2015); Sá Freire, Dandolini e Souza (2017); Silva e Sá Freire (2017); Lytovchenko e Saienko (2019)). Os quatro entrevistados acreditam que uma Universidade Corporativa pode se manter ativa ao longo dos anos, desde que haja uma adaptação contínua às necessidades do mercado e da empresa. Os Diretores 1, 2 e 4 concordam que a UC terá longevidade se estiver alinhada às estratégias da empresa e se contar com o suporte constante da liderança. Eles também destacam que a UC precisa ser atualizada regularmente, tanto em termos de conteúdo quanto de estrutura, para se manter relevante, o que corrobora os achados de Dealtry (2000b; 2000c). O Diretor 3 acrescenta que, embora a UC possa enfrentar altos e baixos financeiros dependendo das condições do mercado, ela tem potencial para se manter porane se os investimentos forem ajustados de acordo com os resultados operacionais e as necessidades da empresa. Em suma, todos concordam que a UC pode ser sustentável a longo prazo, desde que esteja alinhada com as mudanças organizacionais e receba o suporte necessário em termos de atualização e recursos financeiros.

Quais pontos-chave você entende que são primordiais para a manutenção de uma UC?

Os quatro entrevistados concordam em grande parte sobre os pontos-chave para a manutenção de uma Universidade Corporativa, destacando a necessidade de atualização contínua dos cursos e o alinhamento estratégico com a empresa. Os Diretores 1, 2 e 4 enfatizam que a qualidade e relevância dos cursos são fundamentais

para garantir que a UC continue a atender as necessidades dos colaboradores e da empresa. Os Diretores 2 e 4 também apontam que o envolvimento da liderança é crucial, pois demonstra o compromisso da empresa com o desenvolvimento dos colaboradores. Assim como Almeida e Levy (2011), os Diretores 1 e 3 mencionam que parcerias estratégicas com Instituições de Ensino ajudam a garantir que a UC se mantenha inovadora e alinhada às melhores práticas do mercado. O Diretor 3 adiciona que a sustentabilidade financeira e a medição constante de resultados são essenciais para ajustar os investimentos e garantir a eficácia da UC a longo prazo, fato que foi evidenciado por Alagaraja e Li (2005) e Parshakov e Shakina (2018) em seus trabalhos. Assim, todos concordam que, além da atualização e do alinhamento com as necessidades empresariais, o suporte contínuo da liderança e parcerias estratégicas são primordiais para a manutenção da Universidade Corporativa.

Quais tipos de cursos deveriam ser oferecidos?

Os quatro entrevistados têm opiniões alinhadas sobre os tipos de cursos que deveriam ser oferecidos pela Universidade Corporativa, com ênfase em cursos técnicos, desenvolvimento de liderança e competências comportamentais. Os Diretores 2, 3 e 4 concordam que a UC deve priorizar cursos técnicos especializados, especialmente nas áreas operacionais, para garantir que os colaboradores estejam preparados para lidar com as demandas específicas do trabalho. Os Diretores 1 e 3 ressaltam a importância de oferecer treinamentos em liderança e gestão, preparando os colaboradores para assumir cargos de maior responsabilidade dentro da empresa. Além disso, os Diretores 1, 2 e 4 mencionam a necessidade de incluir cursos de desenvolvimento pessoal e comportamental, como comunicação, trabalho em equipe e *soft skills*, para complementar as competências técnicas. O Diretor 2 ainda resalta a importância de abordar assuntos pertinentes às áreas administrativas, como contabilidade, financeiro, gerenciamento de projetos, TI, Excel, etc. O Diretor 3 também sugere a criação de programas robustos de formação de talentos e de estágios, integrando os novos colaboradores e garantindo uma base sólida para o futuro da empresa. No geral, todos concordam que a UC deve equilibrar o foco em formação técnica com o desenvolvimento de habilidades comportamentais e de liderança, para atender de maneira ampla às necessidades da empresa e de seus colaboradores, o que também é defendido por Roesner e Walesh (1998); Prince e Allison (2003) e Quiao (2008).

Assim, pode-se observar que os quatro entrevistados demonstram um alto nível de concordância em relação à criação de uma Universidade Corporativa (UC) na empresa, considerando-a uma iniciativa essencial para o desenvolvimento e crescimento da organização. Eles acreditam que a UC traria inúmeros benefícios, como o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, a melhoria da qualificação técnica, e o fortalecimento da cultura e dos valores organizacionais. Todos concordam que a UC ajudaria a integrar teoria e prática, qualificando os colaboradores e preparando-os melhor para enfrentar os desafios futuros da empresa.

A. Principais Pontos de Concordância

1. **Necessidade de uma Universidade Corporativa:** Todos os entrevistados apoiam fortemente a criação de uma UC, considerando-a fundamental para aumentar a eficiência, qualificação técnica e o alinhamento com a estratégia da empresa.
2. **Benefícios da UC:** Há um consenso de que a UC aumentaria o sentimento de pertencimento dos colaboradores, promoveria maior engajamento, e contribuiria para a retenção de talentos. Eles também concordam que a formação contínua dos colaboradores ajudaria a melhorar a eficiência operacional e a competitividade da empresa.
3. **Parcerias com Instituições de Ensino:** Os entrevistados são favoráveis a parcerias com Instituições de Ensino, acreditando que isso traria expertise externa e ajudaria a garantir que os cursos fossem de alta qualidade e alinhados com as melhores práticas do mercado.
4. **Tipos de cursos:** Todos concordam que os cursos oferecidos pela UC devem incluir formações técnicas, treinamentos em liderança e gestão, e desenvolvimento de competências comportamentais (*soft skills*), equilibrando as demandas técnicas com o desenvolvimento pessoal dos colaboradores.
5. **Sustentabilidade da UC:** Os entrevistados concordam que a UC pode se manter ativa a longo prazo, desde que esteja sempre atualizada, alinhada com a estratégia da empresa, e receba o suporte necessário da liderança e recursos financeiros.
6. **Público interno e externo:** Embora inicialmente o foco da UC deva ser o *público interno*, existe um consenso de que, no futuro, a UC poderia se expandir para atender ao público externo, gerando receita e fortalecendo a imagem da empresa.

B. Principais Pontos de Divergência

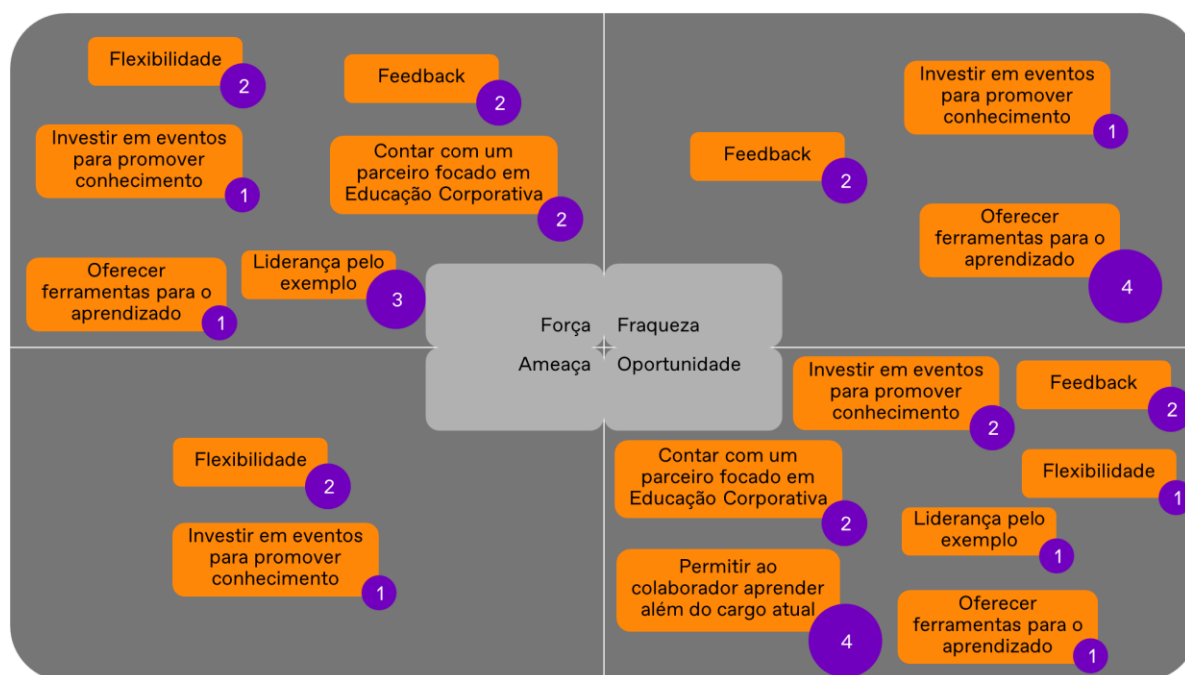
1. **Aspectos negativos:** Embora todos reconheçam desafios, os Diretores 2 e 4 destacam a resistência de alguns gestores ao investimento necessário para a criação da UC, enquanto o Diretor 3 foca mais nos desafios relacionados aos custos contínuos e à adaptação às condições financeiras da empresa. O Diretor 1 não menciona diretamente aspectos negativos, mas reconhece a importância de manter a UC sempre alinhada às necessidades estratégicas.
2. **Manutenção financeira:** Todos concordam que a empresa deve ser a principal responsável pelo financiamento da UC, mas o Diretor 2 sugere um possível modelo de compartilhamento de custos com os colaboradores, enquanto os Diretores 3 e 4 veem a possibilidade de a UC se automanter no futuro, oferecendo cursos ao público externo. O Diretor 1 não aborda diretamente o tema, mas parece alinhado à visão de que a empresa deve arcar com os custos iniciais.
3. **Foco na gestão financeira da UC:** Enquanto os Diretores 2 e 4 falam mais sobre a importância de manter a UC atualizada e relevante para os colaboradores, o Diretor 3 traz à tona a questão da sustentabilidade financeira em função dos resultados da operação e a necessidade de ajustar os investimentos conforme as condições do mercado.

Há um forte alinhamento entre os entrevistados quanto aos benefícios da criação de uma Universidade Corporativa, com foco no desenvolvimento técnico e comportamental dos colaboradores e no fortalecimento da cultura organizacional. As principais diferenças surgem em questões relacionadas ao financiamento e à visão sobre os desafios da implementação e manutenção da UC. De modo geral, todos concordam que, com um planejamento cuidadoso e um alinhamento estratégico adequado, a UC pode se tornar uma ferramenta poderosa para o crescimento da empresa a longo prazo, além de se manter ativa ao longo dos anos.

Baseado em boas práticas de mercado referentes à UC (Como criar [...], 2023) – Liderança pelo exemplo, *Feedback*, Flexibilidade, Permitir ao colaborador aprender além do cargo atual, Investir em eventos para promover conhecimento, Oferecer ferramentas para o aprendizado, Contar com um parceiro focado em Educação Corporativa –, os diretores foram solicitados a distribuir *post-it* em uma matriz SWOT. Enquanto preenchiam a matriz, fizeram comentários justificando a escolha do quadrante para aquela determinada boa prática. Portanto, a análise da matriz SWOT leva em consideração as escolhas e a observação direta da entrevistadora durante o

processo. A partir das entrevistas, fica claro que a diretoria apoia, incentiva, valoriza, mas não entende a fundo o conceito das Universidades Corporativas, por isso posicionam uma mesma boa prática (Como criar [...], 2023) em mais de um quadrante da matriz, conforme mostra a Figura 20. O número abaixo de cada boa prática na imagem é a quantidade de vezes que foi citada para o respectivo quadrante.

Figura 20: Matriz SWOT de boas práticas



Fonte: elaborado pela autora (2024).

Com relação ao tema **Liderança pelo exemplo**, os diretores concordam que é um pilar fundamental para o sucesso da Universidade Corporativa e o desenvolvimento organizacional. Eles destacam que líderes que participam ativamente dos programas de aprendizado e demonstram comprometimento com seu próprio desenvolvimento profissional servem como modelos para os colaboradores. Os Diretores 2 e 4 ressaltam que essa abordagem fortalece a cultura organizacional, criando um ambiente onde o aprendizado contínuo se torna parte do dia a dia, inspirado pelo comportamento dos líderes. Já os Diretores 1 e 3 enfatizam que líderes que lideram pelo exemplo incentivam o engajamento dos colaboradores e impulsionam a criação de novos líderes dentro da empresa, gerando um ciclo positivo de desenvolvimento e compromisso com os valores da organização.

O **Feedback** é percebido como uma ferramenta crucial para o desenvolvimento contínuo e personalizado dos colaboradores, mas também como uma área que

precisa de melhorias. Os Diretores 3 e 4 apontam o *feedback* como uma força quando bem implementado, permitindo a criação de planos de desenvolvimento individual (PDI) e promovendo ajustes imediatos no comportamento dos colaboradores. No entanto, uma fraqueza identificada pelos Diretores 1 e 2 é a falta de um sistema estruturado e consistente de *feedback*, o que pode gerar desengajamento e surpresa durante avaliações formais. A principal oportunidade destacada é a implementação de um ciclo regular e contínuo de *feedback*, tanto para o desenvolvimento dos colaboradores quanto para o aprimoramento dos programas oferecidos pela UC.

A **Flexibilidade** é vista como uma grande força estratégica que permite à empresa adaptar o aprendizado às necessidades dinâmicas dos colaboradores e do mercado. Os Diretores 2 e 3 ressaltam que a flexibilidade em termos de horários, formatos e personalização dos cursos aumenta o engajamento dos colaboradores e facilita a adesão aos programas educacionais. No entanto, essa flexibilidade também apresenta ameaças, como a falta de estrutura adequada para gerenciar essa diversidade, o que pode comprometer a qualidade e o acompanhamento do aprendizado, conforme destacado pelo Diretor 4. A flexibilidade é uma oportunidade para melhorar a experiência de aprendizado, desde que haja um equilíbrio entre oferta variada e consistência na entrega.

Permitir²¹ que os colaboradores aprendam além de suas funções atuais é considerado uma oportunidade essencial para o desenvolvimento de líderes e para a retenção de talentos. Os Diretores 2 e 4 concordam que essa prática aumenta a motivação e o comprometimento dos colaboradores, pois eles enxergam novas oportunidades de crescimento dentro da organização. Já os Diretores 1 e 3 destacam que essa estratégia também promove a formação de uma força de trabalho multidisciplinar, mais bem preparada para enfrentar os desafios futuros e se adaptar às mudanças do mercado. Essa abordagem fortalece a cultura de aprendizado contínuo, preparando os colaboradores para avançar em suas carreiras e contribuindo diretamente para o sucesso da empresa.

Os diretores veem o assunto de **Investir em eventos para promover conhecimento** como uma oportunidade de disseminar conhecimento e incentivar a

²¹ Entende-se que o termo mais adequado a ser utilizado seria “possibilitar”, já que o contexto dá a entender que é referente a dar os recursos e atender as necessidades dos colaboradores para que eles aprendam além de suas funções atuais, mas como a fonte empregada para embasar o tema apresentava “permitir”, a palavra foi mantida.

inovação dentro da empresa. Os Diretores 3 e 4 enfatizam que eventos como *workshops*, seminários e conferências são excelentes plataformas para trazer novas ideias, promover *networking* interno e aumentar o engajamento dos colaboradores. No entanto, os Diretores 1 e 2 alertam para a fraqueza de eventos isolados, que não têm continuidade ou impacto duradouro, e para a ameaça de recursos limitados, que pode levar à não priorização dessas atividades em tempos de restrição financeira. A chave para o sucesso é garantir que os eventos estejam alinhados às necessidades estratégicas da empresa e que haja um acompanhamento para maximizar o aprendizado adquirido.

Oferecer ferramentas adequadas para o aprendizado é visto tanto como uma força quanto uma fraqueza, dependendo da qualidade da implementação. Os Diretores 2 e 4 veem uma grande oportunidade na criação de plataformas digitais, programas de educação à distância e tutoriais que permitam aos colaboradores acessarem o aprendizado de forma flexível e eficiente. No entanto, o Diretor 3 aponta que a falta de ferramentas bem estruturadas e integradas pode limitar o impacto do aprendizado, prejudicando a adesão e o engajamento dos colaboradores. A principal fraqueza é a ausência de ferramentas que estejam alinhadas às necessidades práticas dos colaboradores, enquanto a oportunidade reside em integrar essas ferramentas com a estratégia educacional da UC, tornando o aprendizado acessível e relevante.

Todos os diretores concordam que **Contar com um parceiro especializado em Educação Corporativa** é uma força estratégica para a Universidade Corporativa. Os Diretores 2 e 4 ressaltam que a expertise externa trazida por uma Instituição de Ensino ou empresa especializada em educação complementa as áreas de conhecimento da empresa, garantindo que os programas de aprendizado sejam robustos, inovadores e bem alinhados às tendências do mercado. Os Diretores 1 e 3 destacam a oportunidade de criar cursos mais profundos e reconhecidos no mercado, além de fortalecer a credibilidade da UC. No entanto, eles também alertam para a necessidade de uma gestão cuidadosa dessa parceria, para que o conhecimento e as metodologias oferecidas estejam sempre alinhados com os objetivos estratégicos da empresa.

5.5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS PRODUZIDOS COM BASE NOS CURSOS COM ESTRATÉGIAS PEDAGÓGICAS IMERSIVAS

Essa seção tem como objetivo apresentar e analisar os dados produzidos durante a aplicação dos cursos com estratégias pedagógicas imersivas. Será apresentada a metodologia desenvolvida para os cursos *on-line*, baseada nas estratégias pedagógicas imersivas provenientes do cruzamento entre as estratégias que atendem o CHA e as estratégias que os colaboradores da TK Elevator informaram serem as mais eficazes para seu processo de ensino-aprendizagem. Em seguida, serão descritos os cursos desenvolvidos, sendo dois aplicados de maneira *on-line* assíncrona e outro de maneira presencial, com ênfase nas estratégias pedagógicas imersivas utilizadas em cada um deles. Por fim, são apresentados e discutidos os resultados obtidos nos questionários aplicados ao final da realização dos cursos, evidenciando a eficácia das estratégias pedagógicas imersivas implementadas, além dos comentários dos participantes.

A metodologia utilizada nos processos de ensino-aprendizagem tem evoluído, não sendo estanque, mas atualmente composta de diversas estratégias pedagógicas, inclusive as imersivas, que devem ser mescladas e utilizadas de acordo com o conteúdo e a temática a serem apresentadas às pessoas nos cursos.

Existem diversas estratégias pedagógicas imersivas que fazem parte das metodologias ativas de aprendizagem atualmente utilizadas, como aborda Bes *et al.* (2019), algumas dessas são mostradas a seguir:

Aprendizagem em pares: o estudante trabalha a formação toda em duplas ou trios. Estudos indicam que a troca de ideias enriquece o aprendizado, nivelando o grupo de estudantes ao longo do processo. A conscientização de todos de que podem ensinar e aprender com seus pares é importante nesta metodologia. (Bes *et al.*, 2019; Shulman, 1987; Mazur, 1997).

Aprendizagem baseada em problemas: são apresentados problemas reais ou situações que simulem a realidade aos estudantes. Na medida em que vão resolvendo os problemas, adquirem o conhecimento teórico e buscam mais conhecimento. Os problemas devem ter um ritmo crescente em seu grau de dificuldade, de forma que o estudante não se frustre por não conseguir resolver um problema, mas que seja estimulado a buscar sempre novos conhecimentos, tornando-se um aprendente autônomo. (Angelo *et al.*, 2023; Barrows, 1989; Schmidt, 2010).

Aprendizagem com interações: a leitura pura, assistir um vídeo ou ouvir um *podcast* entregam um conhecimento que muitas vezes não é retido pelo estudante. Para reter conhecimento, a melhor maneira é interagindo com o objeto de estudo. Assim, mesclar estratégias como vídeo e texto com interações faz com que o estudante pare e reflita sobre o seu aprendizado, gerando, desta forma, uma aprendizagem significativa. (Vygotsky, 2007; Mercer, 1995).

Aprendizagem com simulações/dramatizações: muitas vezes replicar situações verdadeiras são impossíveis devido a questões técnicas, econômicas ou de segurança. O uso desta estratégia tem demonstrado que simular situações reais permite atuar sobre um determinado objeto, estudar problemas e resolver situações de forma que o conhecimento seja facilmente transferido para situações reais. Uma das grandes vantagens é poder errar sem colocar em risco fatores econômicos e de segurança, aprendendo, desta forma, com os erros e sabendo corrigi-los. (Silva *et al.*, 2023; Johnson-Laird, 1983; Barron, 2003).

Aprendizagem com vídeos: a utilização de vídeos dinâmicos e que abordem situações condizentes com a realidade do dia a dia do colaborador é uma das técnicas utilizadas para auxiliar no processo de ensino-aprendizagem dos colaboradores. Como estratégia pedagógica, é melhor quando vinculada e/ou utilizada em conjunto com outra metodologia. (Mayer, 2009; Prensky, 2001).

Aprendizagem com imagens 360°: ao oferecer uma experiência imersiva e realista, essas imagens permitem que os colaboradores explorem ambientes virtuais de forma interativa, visualizando equipamentos, processos e procedimentos de maneira completa e detalhada. Essa tecnologia possibilita um aprendizado eficaz, pois os treinandos podem simular situações reais, identificar potenciais riscos e tomar decisões em um ambiente seguro e controlado. (Mayer, 2009; Prensky, 2001).

Aprendizagem com jogos: é uma abordagem pedagógica que utiliza jogos digitais e analógicos para facilitar a aquisição de conhecimento e habilidades. Nesse processo, os jogos não são apenas ferramentas de entretenimento, mas sim ambientes de aprendizado projetados para engajar os estudantes de forma ativa e significativa. Ao jogar, os estudantes são desafiados a resolver problemas, tomar decisões, colaborar com outros e aplicar conceitos teóricos em situações práticas. Essa imersão em um contexto lúdico e desafiador estimula a curiosidade, a motivação e a retenção de informações, tornando o aprendizado mais divertido e eficaz. (Santos *et al.*, 2024; Prensky, 2001; Kafai, 2001).

Aprendizagem baseada em projetos: metodologia ativa que coloca o participantes no centro do processo de ensino-aprendizagem. Nessa abordagem, os estudantes são convidados a investigar e solucionar problemas reais, desenvolvendo projetos que exigem a aplicação de conhecimentos e habilidades de diversas áreas. Ao invés de receberem informações prontas, os estudantes são estimulados a buscar respostas, tomar decisões e construir seu próprio conhecimento. (Resnick, 2020; Angelo *et al.*, 2023; Bes *et al.*, 2019; Dewey, 1959; Boud; Keen; Rhodes, 1985).

Aprendizagem baseada em times/equipes: uma abordagem pedagógica que promove a colaboração e o trabalho em equipe como pilares do processo de ensino-aprendizagem. Nessa metodologia, os estudantes são divididos em grupos pequenos e heterogêneos, com o objetivo de trabalharem juntos em atividades que exigem a aplicação de conhecimentos e habilidades específicas. (Souza; Santos; Murgo, 2021; Michaelsen; Knight; Knight, 2002; Bartholomew; Lowman, 2006).

Aprendizagem com *Storyboard/Storytelling*: o *storyboard* visualiza a narrativa criada pelo *storytelling*. Ao construir um *storyboard*, o criador organiza a história em uma sequência lógica, definindo os momentos mais importantes e as transições entre as cenas. Essa visualização facilita a compreensão da narrativa, permite identificar possíveis falhas na história e auxilia na comunicação da ideia para outros membros da equipe. Em resumo, o *storyboard* é uma ferramenta essencial para planejar e organizar a narrativa, enquanto o *storytelling* fornece a estrutura e o conteúdo da história. (Bes *et al.*, 2019; Vogler, 2007; Laurel, 2005).

Aprendizagem por estudo de caso: coloca os participantes em contato direto com situações reais e complexas. Ao analisar casos específicos, os estudantes são convidados a aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos em contextos práticos, desenvolvendo habilidades de análise crítica, resolução de problemas e tomada de decisão. (Angelo *et al.*, 2023; Silva *et al.*, 2023; Yin, 2015; Stake, 1995).

Baseado nessas diferentes metodologias e estratégias pedagógicas, e alinhando-as com as preferências apontadas nas entrevistas realizadas com os colaboradores da TK Elevator (diagnóstico) e das competências (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes), foi elaborado um mapa (Tabela 8) com o cruzamento dessas informações e quais estratégias foram aplicadas em cada um dos cursos desenvolvidos.

Dentre as estratégias imersivas identificadas nos questionários como sendo as mais aderentes ao público da TK Elevator, cinco foram estudadas para um possível

desenvolvimento de cursos com sua utilização. Devido à limitação de recursos para desenvolvimentos computacionais e tecnológicos, a estratégia pedagógica imersiva de Laboratórios Virtuais/Simulação *On-line* não foi utilizada para o projeto atual, ficando como um futuro possível desenvolvimento. Além disso, devido às limitações físicas para acompanhamento e coleta de dados sobre a eficácia, a estratégia de visitas a campo tornou-se uma iniciativa interna da companhia, saindo do escopo da presente Tese.

Para os cursos presenciais, a análise para escolha da estratégia pedagógica imersiva mais apropriada é realizada individualmente em consonância com o assunto a ser abordado, podendo utilizar diversas estratégias pedagógicas ao mesmo tempo, aproveitando-se das diferentes características e possibilidades que cada uma delas oferece.

Para os cursos *on-line* assíncronos foi criado um padrão de formato a ser aplicado nos materiais que futuramente serão desenvolvidos pela companhia. Foi criado um *design* no qual o estudante tenha a liberdade de navegar pelos conteúdos, exercícios, esquemas, etc. Dessa forma, espera-se que cada um possa criar sua trilha de aprendizagem. O *design* dos cursos é apresentado na Figura 21 e na Figura 22.

Tabela 8: Mapa Metodologias, Competências, Diagnóstico e Cursos

Estratégias Pedagógicas	Ambiente de Uso	C	H	A	Diagnóstico	Comunicação para Técnicos	MPP EOX	Acesso ao Topo e ao Poço EOX	Introdução ao EOX
Aprendizagem baseada em problemas	Presencial/ <i>On-line</i>								
Aprendizagem baseada em projetos	Presencial/ <i>On-line</i>								
Aprendizagem baseada em times/equipes	Presencial								
Aprendizagem com imagens 360º	<i>On-line</i>								
Aprendizagem com interações	<i>On-line</i>								
Aprendizagem com jogos	Presencial/ <i>On-line</i>								
Aprendizagem com simulações/dramatizações	Presencial								
Aprendizagem com Storyboard/Storytelling	Presencial/ <i>On-line</i>								
Aprendizagem com vídeos	Presencial/ <i>On-line</i>								
Aprendizagem em pares	Presencial								
Aprendizagem por estudo de caso	Presencial/ <i>On-line</i>								
Laboratórios Virtuais/Simulação	<i>On-line</i>								
Visitas a Campo	Presencial								

Fonte: elaborado pela autora (2024).

As cores da TK Elevator foram utilizadas para o padrão, conforme orientação do departamento de Marketing da companhia. Foi adicionado um medidor de progresso (canto superior direito) para que o aprendente possa acompanhar seu avanço no conteúdo. As setas de navegação foram adicionadas para avançar e retroceder dentro do treinamento, e a seta para cima adicionada para abrir o menu com as demais opções disponíveis, como resumo, exercícios, biblioteca, glossário, esquemas, etc. Dependendo do assunto que está sendo abordado, esses menus podem ou não estar disponíveis para acesso, ficando a cargo do criador de conteúdo fazer as configurações necessárias para cada módulo/treinamento.

Além do menu para navegação, também foi desenvolvido o sistema de migalhas, que é a composição dos *links* para retornar a alguma parte específica, sem precisar utilizar as setas de navegação. Para garantir a padronização e replicabilidade, foi criado um arquivo base com as configurações e *layout* já registrados e salvos, então os próximos treinamentos a serem desenvolvidos são criados a partir desse modelo de arquivo do *Storyline 360* (Articulate)²².

Figura 21: *Design* base para treinamento *on-line* assíncrono (menu recolhido)



Fonte: elaborado pela autora (2024).

²² *Storyline 360* é um software de autoria que permite a criação de cursos *on-line*, com slides interativos, vídeos, animações, etc. Essa ferramenta pertence ao suíte de aplicações da empresa Articulate (<https://www.articulate.com/>).

Figura 22: *Design* base para treinamento *on-line* assíncrono (menu expandido)



Fonte: elaborado pela autora (2024).

Foram desenvolvidos personagens inspirados em colaboradores da empresa que possuem experiência e respeito de seus colegas. O objetivo foi a elaboração de um material que pudesse facilitar a comunicação visual e a identificação dos colaboradores com os personagens propostos. O personagem é utilizado para dar dicas, ressaltar pontos destaque e sinalizar itens que precisam de mais atenção.

O estilo utilizado foi o *Cartoon*, devido à sua versatilidade de aplicações e possibilidade de posições que o personagem pode assumir (Danner; Winklhofer, 2008). Além disso, segundo Koman (2022), esse estilo possui uma variedade de aplicações que funcionam em públicos de diversas idades. A Figura 23 mostra algumas opções criadas com as diferentes posições que os personagens instrutores podem assumir para serem utilizados na sua aplicação nos cursos.

Figura 23: Personagem Instrutor



Fonte: elaborado pela autora (2024).

Quatro cursos-piloto foram desenvolvidos para validar a metodologia e as estratégias pedagógicas escolhidas. Três deles ocorreram em formato *on-line* assíncrono e o outro em formato presencial. Abaixo está o detalhamento de cada um dos quatro cursos desenvolvidos.

Para avaliar a imersão nos cursos, foi aplicado um questionário para cada (APÊNDICE M – QUESTIONÁRIO AVALIAÇÃO IMERSÃO CURSO COMUNICAÇÃO PARA OS TÉCNICOS, APÊNDICE N – QUESTIONÁRIO AVALIAÇÃO IMERSÃO

CURSO MANUTENÇÃO PREVENTIVA PROGRAMADA ELEVADOR EOX, APÊNDICE O – QUESTIONÁRIO AVALIAÇÃO IMERSÃO CURSO ACESSO AO TOPO E AO POÇO ELEVADOR EOX), que avalia as dimensões que compõem a imersão (Kolb, 1984; Leite; Petry, 2015; Piaget, 1976). Os questionamentos foram realizados levando em conta cada uma das estratégias utilizadas, mas avaliando as seguintes categorias de análise:

- Engajamento
- Concentração
- Envolvimento
- Interesse
- Curiosidade
- Autonomia
- Desafio
- Conexão com a realidade
- Metas definidas
- Domínio e controle da situação

Curso de Comunicação para os Técnicos: realizado com a presença de instrutor, utilizando a metodologia de aprendizagem em pares, dramatização, *storytelling*, jogos e vídeo. O objetivo do curso é abordar competências relacionadas à comunicação e ao relacionamento com os clientes externos, tendo como público-alvo os técnicos de serviço, que realizam trabalhos em campo (manutenção preventiva e corretiva em elevadores). Foram três encontros, espaçados de um mês cada, o curso foi dividido em duas partes: um vídeo sobre os comportamentos esperados dos técnicos, que o instrutor apresentava realizando comentários e fazendo relações com a realidade mais específica de cada localidade (tropicalizando as informações que podem variar entre as diferentes regiões, público, tipos de cliente, etc.), e uma dramatização realizada em pares, com trocas de experiência entre os participantes, que deveriam apresentar situações do dia-a-dia que envolvessem atitudes e interações com os clientes, para que as reações dos técnicos pudessem ser avaliadas com relação aos comportamentos desejados e que era esperado desenvolver. Além disso, foi realizada uma competição entre os participantes com uma ferramenta *on-line* de jogos e *quizzes*²³, que distribuiu pontos a quem responder

²³ Como o Kahoot! (www.kahoot.com) ou o Quizizz (www.quizizz.com).

certo o mais rápido possível, tornando o aprendizado mais desafiador, divertido e interativo.

O piloto do curso foi realizado com a equipe da Unidade Uruguai, a Figura 24 mostra um resumo da explicação dos módulos do curso, já que cada um deles tinha objetivo de tratar os comportamentos de momentos diferentes das atividades dos técnicos, ou seja, a preparação para a chegada ao local de atendimento, a comunicação durante a realização do serviço e atitudes para lidar com clientes insatisfeitos.

Figura 24: Amostra do Material do Curso de Comunicação para Técnicos de Serviço



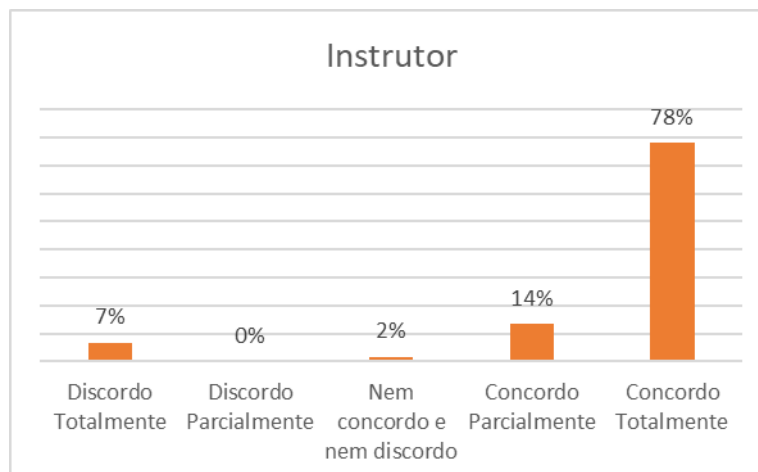
Fonte: elaborado pela autora (2024).

Como esse curso foi realizado de maneira presencial, até mesmo pela metodologia e estratégias pedagógicas aplicadas, as três dimensões avaliadas no questionário foram o instrutor, o vídeo e a dramatização. Ao final, após essa avaliação inicial, os participantes receberam uma contextualização do que é imersão e foram questionados se consideravam que aquele momento que vivenciaram era ou não imersivo. Foram obtidas 59 avaliações para o curso de Comunicação para Técnicos de Serviço.

Com relação ao instrutor, o que mais chamou a atenção dos participantes foi a presença das metas bem definidas, já o que não marcou tanto foi o despertar de curiosidade e proposição de desafio. De maneira geral, avaliando todos os pontos de

maneira conjunta, considerando-se que são dimensões da imersão, o papel do instrutor e sua atuação foram considerados imersivos, como mostra a Figura 25.

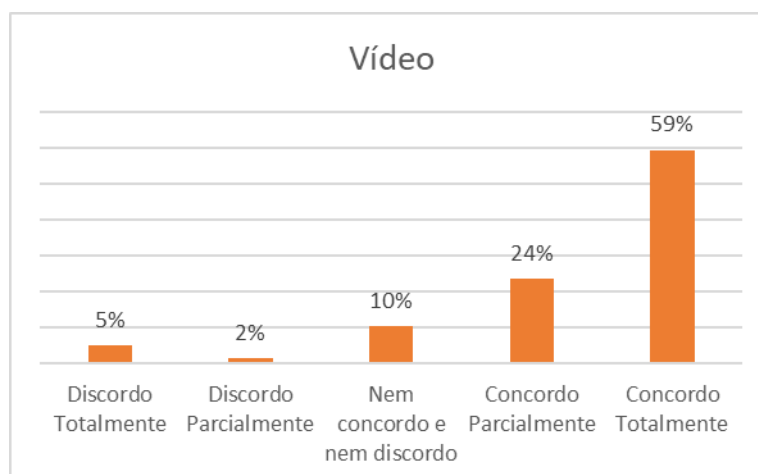
Figura 25: Distribuição das Respostas sobre Imersão Proveniente do Instrutor



Fonte: elaborado pela autora (2024).

Já sobre o vídeo apresentado, o ponto que menos se destacou foi a proposição de um desafio para os participantes, mas, assim como o instrutor, a melhor avaliação foi em relação às metas propostas para o vídeo e vinculadas ao curso. A Figura 26 mostra a análise conjunta de todos os pontos avaliados para o vídeo.

Figura 26: Distribuição das Respostas sobre Imersão Proveniente do Vídeo

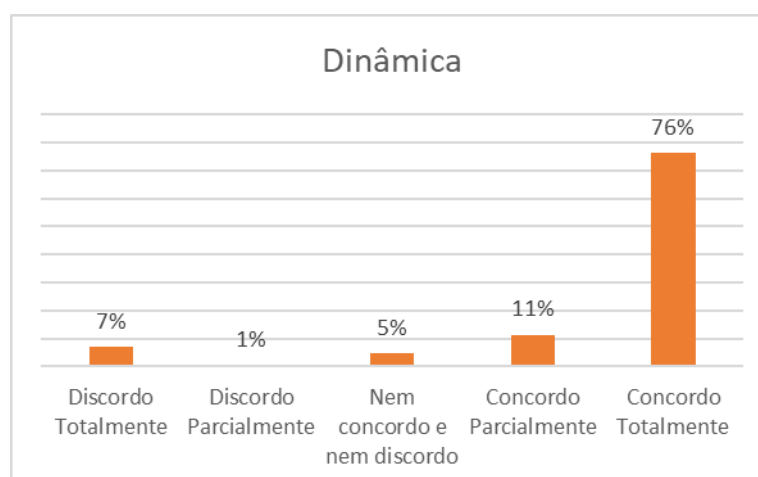


Fonte: elaborado pela autora (2024).

A terceira análise foi referente à dinâmica de dramatização realizada, e assim como as duas análises anteriores, as metas bem definidas da dinâmica foram avaliadas com as melhores pontuações, assim como o envolvimento criado nesse

momento. O que teve a avaliação menos expressiva foi o engajamento, mas, ainda assim, a avaliação conjunta dos pontos demonstra que a dinâmica de dramatização foi considerada imersiva pelos participantes, como mostra a Figura 27.

Figura 27: Distribuição das Respostas sobre Imersão Proveniente da Dinâmica de Dramatização



Fonte: elaborado pela autora (2024).

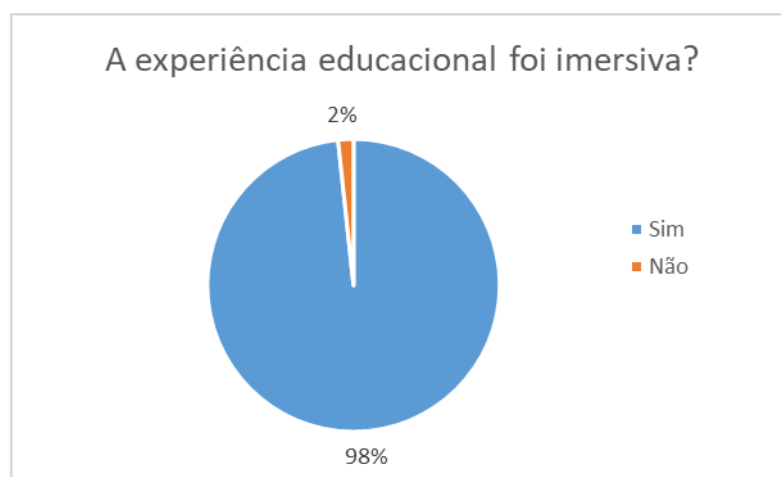
Antes de os participantes serem questionados se a experiência havia sido imersiva, as seguintes considerações foram apresentadas:

1. em uma dimensão narrativa, “a imersão é associada à percepção de estar envolvido completamente em um determinado ambiente ou situação experiencial” (Leite; Petry, 2015, p. 854);
2. a imersão em ambientes ricos em estímulos e desafios possibilita que os indivíduos construam conhecimentos e competências através de suas próprias ações e interações com o mundo (Piaget, 1976);
3. a imersão em experiências práticas e significativas proporciona aos indivíduos a oportunidade de vivenciar situações reais, onde podem experimentar, testar suas ideias e aprender com as consequências de suas ações, contribuindo para o desenvolvimento de competências através da experiência direta (Kolb, 1984).

A Figura 28 apresenta a percepção geral dos participantes com relação ao curso, mostrando que o curso pode ser considerado imersivo. Além disso, o que corrobora as respostas objetivas dos participantes, são as respostas abertas que eles poderiam realizar, explicando o motivo de terem respondido que a experiência era ou

não imersiva. Como mostra a Figura 29, as principais referências nas respostas foram situações do dia a dia, realidade, novas perspectivas, interesse progressivo, etc.

Figura 28: Percepção Geral dos Participantes com Relação à Imersão sobre a Experiência Educacional



Fonte: elaborado pela autora (2024).

Figura 29: Nuvem de Palavras dos Comentários dos Participantes



Fonte: elaborado pela autora (2024).

Curso de Manutenção Preventiva Programada Elevador EOX: realizado pelos participantes de maneira *on-line* assíncrona na plataforma de aprendizagem da TK Elevator, a LevelUp. O curso foi desenvolvido no *design* mencionado anteriormente, além de contar com a utilização de três estratégias pedagógicas imersivas: aprendizagem com imagens 360°, aprendizagem com vídeos e aprendizagem com interações. Ainda, foi totalmente pensado para evitar textos longos que obriguem a leitura e para ser 100% narrado com voz artificial que não fosse extremamente robotizada.

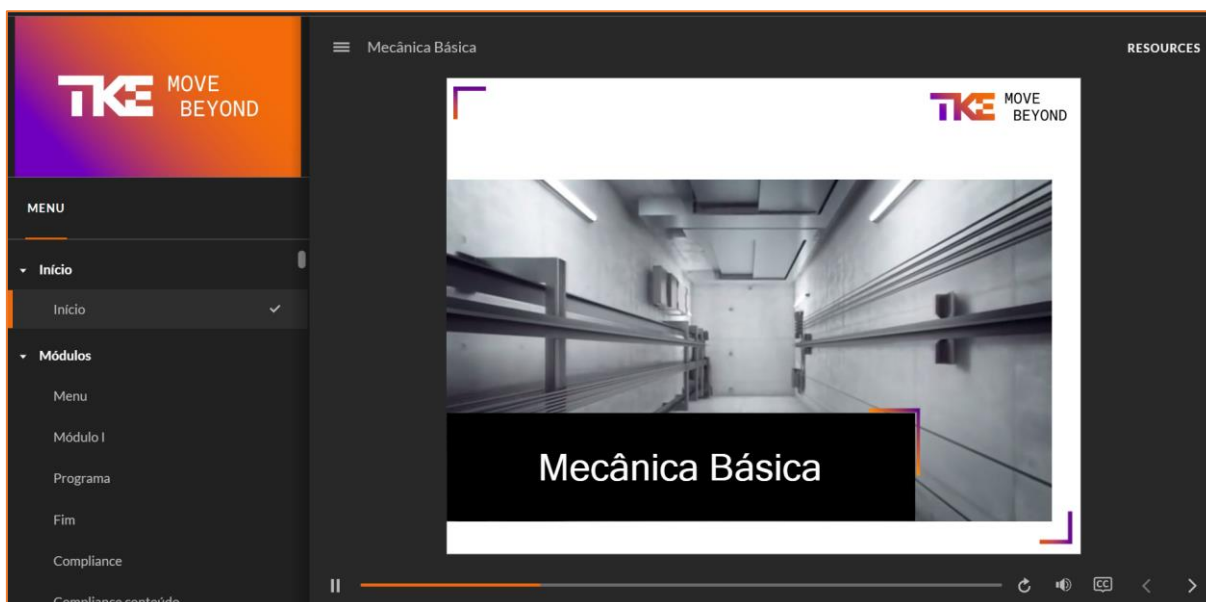
O curso é iniciado com uma apresentação geral do assunto e já revela uma aparência mais interativa, como mostra a Figura 30, em comparação com os cursos desenvolvidos previamente, como exibe a Figura 31.

Figura 30: Capa Curso MPP EOX



Fonte: elaborado pela autora (2024).

Figura 31: Capa Curso Mecânica Básica (modelo anterior)



Fonte: elaborado pela autora (2024).

A Figura 32 apresenta um recorte do curso contendo um vídeo explicativo do procedimento a ser realizado na etapa de manutenção, assim como a explicação da

conformidade ou não do equipamento durante a verificação que está sendo demonstrada. Já uma chamada para ação é mostrada na Figura 33, onde o personagem incentiva o participante a clicar no *link* para ver o passo a passo da instrução. Lembrando que o percurso dentro do curso é de única e exclusiva responsabilidade do participante, que caso julgue que já sabe aquele processo ou que não precisa de mais informações sobre o que está sendo exposto, pode pular as etapas ou ir diretamente para o resumo que existe ao final do conteúdo.

Figura 32: Aprendizagem com Vídeos

CABO TRANSPORTADOR DO OP. DE PORTA
março / julho / novembro
PORTA
 9%

Inspecionar visualmente e manualmente a integridade e ajuste do cabo transportador da porta de cabina.

Observar na imagem a distância para ajuste.



Se o cabo estiver desajustado, ajustar, porém, se estiver danificado deverá ser gerado um orçamento.



Não está conforme?
 <
 >
 SEED CAMPUS
 TKE

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Figura 33: Chamadas para Ação

CORREDIÇÂS E ROLETES DO OP. DE PORTA
março / julho / novembro
PORTA
 10%

- Verificar os ajustes e integridade dos roletes do operador de porta (2*).
- Inspecionar visualmente os carrinhos do operador, roletes superiores, roletes inferiores (que devem estar com folga entre 0mm e 0,2mm em relação a corrediça (1*)).
- Inspecionar as folgas das folhas da porta da cabina e verificar a integridade das corrediças de portas.



1* - Corrediça da porta
2* - Roletes do op. de porta

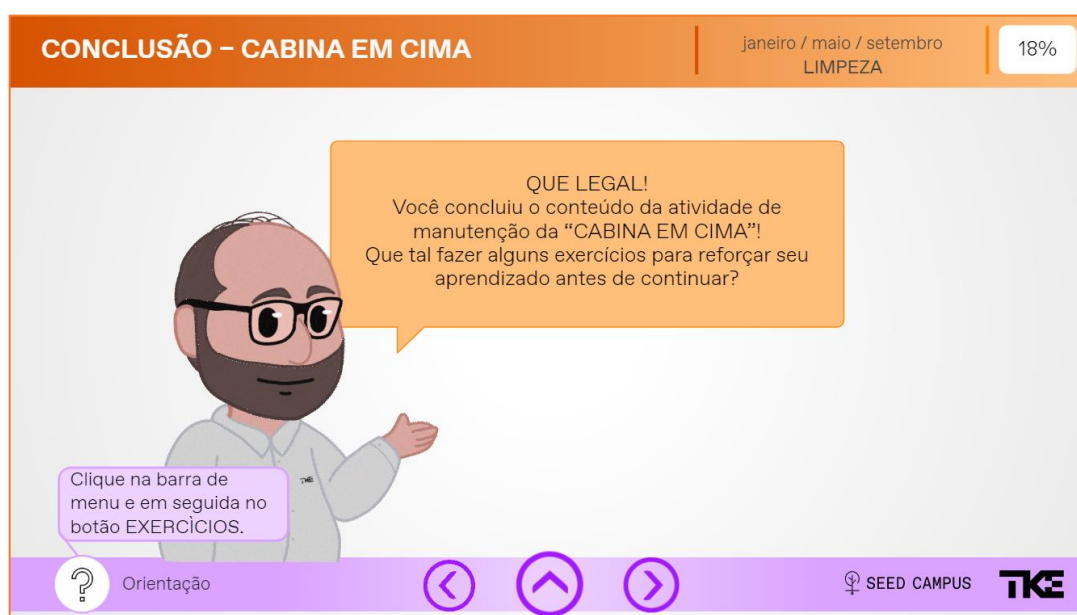
CLIQUE AQUI e veja o passo a passo de ajustes dos roletes !

Não está conforme?
 <
 >
 SEED CAMPUS
 TKE

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Partindo desse percurso, exercícios são disponibilizados ao longo do curso para que o participante decida ou não os realizar para reforçar seus conhecimentos. Mas, de qualquer maneira, existe um incentivo via fala do personagem para que os exercícios sejam realizados, como demonstrado na Figura 34.

Figura 34: Incentivo aos Exercícios



Fonte: elaborado pela autora (2024).

Um exemplo de utilização da Aprendizagem com Imagens 360º é mostrado na Figura 35, que apresenta as numerações para mostrar os diferentes itens de uma determinada parte do elevador, sendo no exemplo a Caixa de Corrida. Nesse momento, o participante pode clicar na tela com o mouse (caso esteja realizando em um computador) ou arrastar com as mãos/caneta (caso esteja realizando em um celular ou *tablet*) e olhar para toda a extensão da caixa de corrida, do topo até o teto da cabina, e virar para todos os lados vendo os itens que ficam fixados nas paredes.

E, semelhante ao caso anterior, a Figura 36 mostra um exemplo de aprendizagem com interações, onde o participante pode clicar nos itens numerados para saber mais sobre aquele componente, ter uma vista explodida do equipamento e outras possibilidades que são utilizadas em outros momentos para diferentes tópicos dentro do curso.

Figura 35: Aprendizagem com Imagem 360º



Fonte: elaborado pela autora (2024).

Figura 36: Foto com Interações



Fonte: elaborado pela autora (2024).

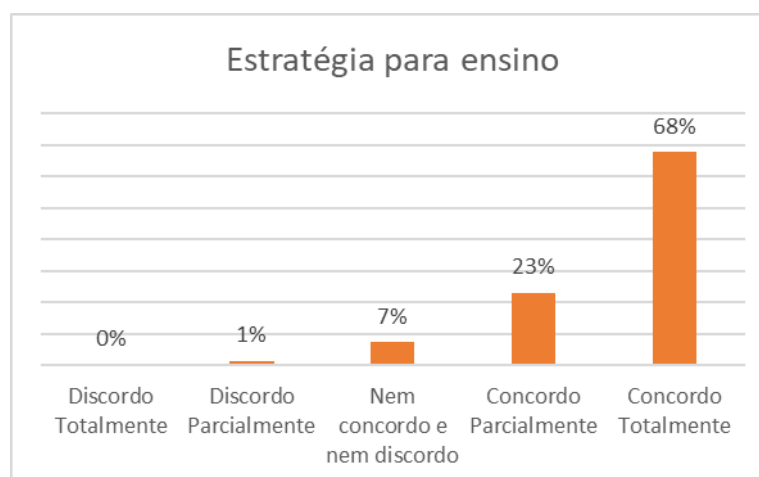
Como esse curso foi realizado de maneira *on-line* assíncrona, as três dimensões avaliadas no questionário foram a estratégia para ensino²⁴, o recurso

²⁴ Foi descrito como “estratégia para ensino” devido ao público que responderia, por receio de utilizar o termo “estratégias de aprendizagem” e ocorrer desentendimento sobre o que estaria sendo questionado.

audiovisual²⁵ e o *design*. E ao final, após essa avaliação inicial, os participantes receberam a mesma contextualização que do curso anterior sobre o que é imersão e foram perguntados, também, se consideravam que aquele momento que vivenciaram era ou não imersivo. Foram obtidas 116 respostas avaliativas para o Curso de Manutenção Preventiva Programada Elevador EOX.

Com relação à estratégia para ensino, o que mais chamou a atenção dos participantes foi o envolvimento e a curiosidade instigados pelo material apresentado; já o que não marcou tanto foi a falta de possibilidade de domínio, controle e autonomia para a realização do curso, além de não conectar tanto o participante com sua realidade quanto o mesmo desejava. Isso pode ser explicado porque o conteúdo do curso é sobre um equipamento que ainda não está presente em todas as filiais da empresa; portanto, vários participantes podem nunca ter visto esse modelo de elevador em suas rotinas. De maneira geral, avaliando todos os pontos de maneira conjunta, considerando-se que são dimensões da imersão, as estratégias pedagógicas imersivas utilizadas foram considerados imersivas, como mostra a Figura 37.

Figura 37: Distribuição das Respostas sobre Imersão Proveniente da Estratégia para Ensino



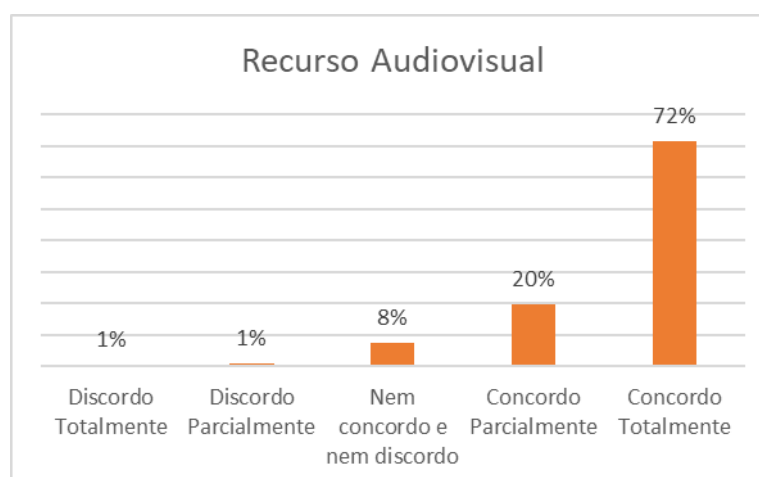
Fonte: elaborado pela autora (2024).

Já sobre o recurso audiovisual apresentado, o ponto que menos se destacou foi o desafio proposto e a possibilidade de autonomia, mas, assim como a estratégia

²⁵ Foi descrito como “recurso audiovisual” para abranger os vídeos, narrações, animações, imagens 360° e outras ferramentas empregadas.

para ensino, a melhor avaliação foi em relação ao envolvimento, além da concentração permitida para os participantes. A Figura 38 mostra a análise conjunta de todos os pontos avaliados para o recurso audiovisual.

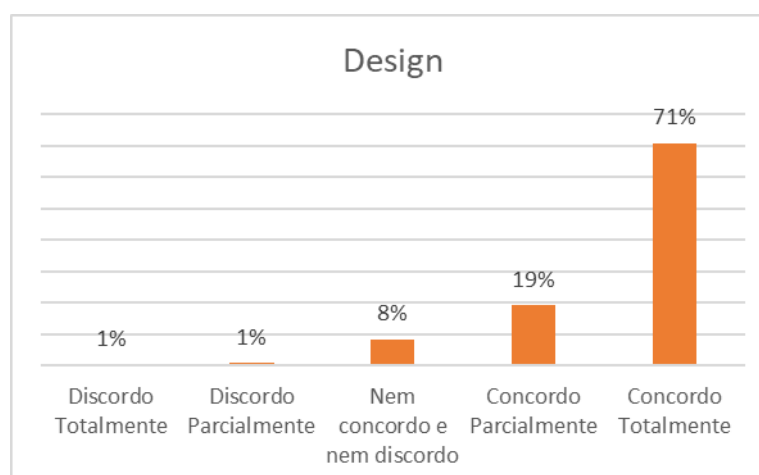
Figura 38: Distribuição das Respostas sobre Imersão Proveniente do Recurso Audiovisual



Fonte: elaborado pela autora (2024).

A terceira análise foi referente ao design proposto para o curso, e diferentemente das duas análises anteriores, o que se destacou para os participantes foi o quanto o curso os manteve interessados. Já o que teve a avaliação menos expressiva foi a falta de desafio e de conexão com a realidade da rotina de quem estava realizando o curso. Mas, ainda assim, a avaliação conjunta dos pontos demonstra que o design foi considerado imersivo pelos participantes, como mostra a Figura 39.

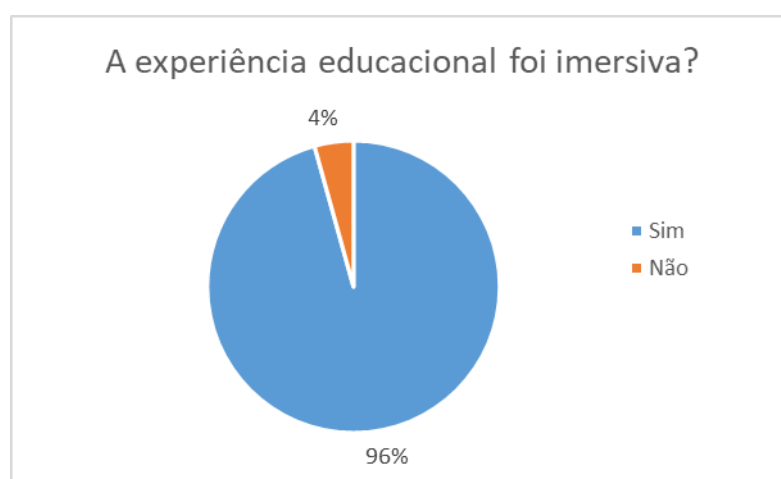
Figura 39: Distribuição das Respostas sobre Imersão Proveniente do Design



Fonte: elaborado pela autora (2024).

A Figura 40 apresenta a percepção geral dos participantes com relação ao curso, mostrando que o curso pode ser considerado imersivo. Além disso, o que corrobora as respostas objetivas dos participantes são as respostas abertas que eles poderiam realizar, explicando o motivo de terem respondido que a experiência era ou não imersiva. Como mostra a Figura 41, as principais referências nas respostas foram treinamento, conhecimento, realidade, conteúdo, etc.

Figura 40: Percepção Geral dos Participantes com Relação à Imersão sobre a Experiência Educacional



Fonte: elaborado pela autora (2024).

Figura 41: Nuvem de Palavras dos Comentários dos Participantes



Fonte: elaborado pela autora (2024).

Curso de Acesso ao Topo e ao Poço Elevador EOX: também realizado pelos participantes de maneira *on-line* assíncrona na plataforma de aprendizagem da TK Elevator. O curso possui diversas semelhanças com o anterior no que tange ao *design*, mas como é um conteúdo simples e reduzido, não possui exercícios e nem imagens 360°, utilizando a aprendizagem baseada em jogos, com vídeos e com

interações. A Figura 42 apresenta a capa do curso, que segue o mesmo *design* proposto para os novos cursos a serem desenvolvidos.

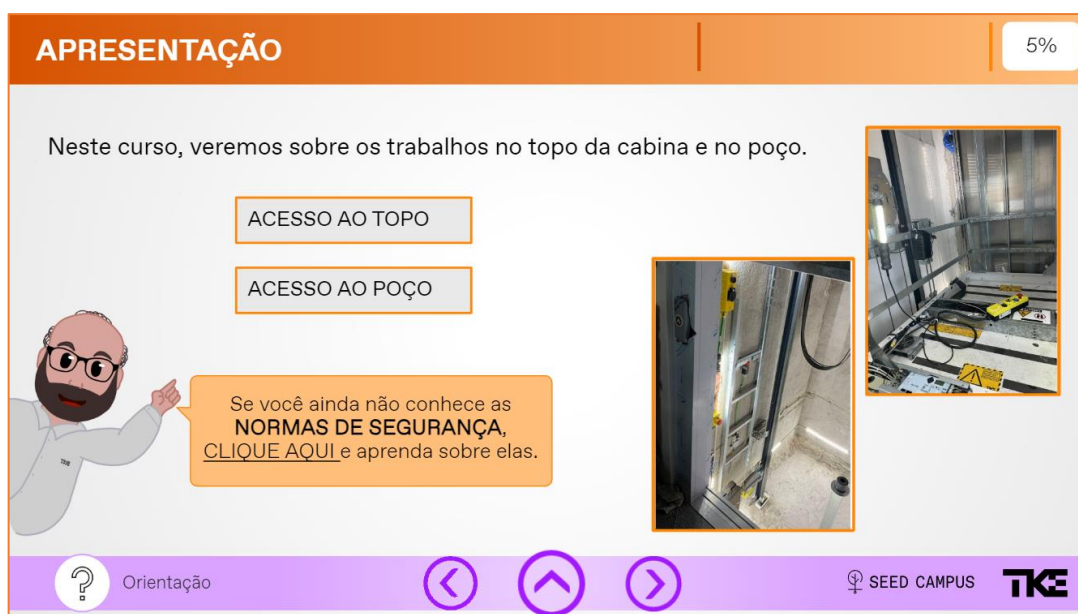
Figura 42: Capa Curso Acesso ao Topo e ao Poço EOX



Fonte: elaborado pela autora (2024).

Como o curso é focado em uma atividade prática rotineira, mas de um novo equipamento, foi solicitado que as normas de segurança da empresa fossem reforçadas, não sendo obrigatório aos participantes assistirem novamente, já que é um conteúdo presente em quase todos os cursos técnicos ofertados. A Figura 43 mostra o personagem incentivando, mas não forçando, os participantes a aprenderem ou relembrem essas normas antes de iniciarem o conteúdo do próprio curso.

Figura 43: Reforço Normas de Segurança



Fonte: elaborado pela autora (2024).

Uma das propostas do *design* é possuir módulos reutilizáveis, como o do conteúdo de segurança, que é apresentado nos diversos treinamentos. A Figura 44 apresenta um recorte do modelo criado que contém as normas de segurança e que pode ser copiado e aplicado nos próximos cursos criados ou atualizados da companhia. Assim como a Figura 45, que apresenta os Equipamentos de Proteção Individuais (EPI) necessários para a realização da atividade apresentada no curso, sendo essa uma parte do modelo das normas de segurança, mas que precisa ser atualizada de curso para curso, pois a necessidade dos EPI pode mudar.

Figura 44: Normas de Segurança

SEGURANÇA COMPORTAMENTAL
7%

AS CINCO ARMADILHAS



O risco de acidentes ocasionados por uma falha comportamental deve ser eliminado ou mitigado na medida em que todos os empregados e/ou prestadores de serviços sejam conhecedores dessas armadilhas comportamentais. São elas:

1. Falta de conscientização.
2. Pressão não intencional.
3. Medo.
4. Falta de concentração.
5. Minimizando os riscos.

⏪ ⏴ ⏵ ⏩
SEED CAMPUS TKE

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Figura 45: EPI Necessários para a Atividade

PROTEÇÃO INDIVIDUAL (EPI)
15%

Para a realização das atividades deste procedimento, devem ser utilizados obrigatoriamente os EPIs de acordo com a **Tabela 1** (equipamentos de proteção gerais obrigatórios) e **Tabela 2** (equipamentos de proteção específicos de acordo com a atividade a ser desempenhada).

Tabela 1

 Capacete de segurança com jugular	 Cinto do tipo paraquedista com talabarte ABS	 Botina de segurança com bico de composto	 Uniforme com mangas longas	 Óculos de segurança	 Luvas de segurança resistente a corte
--	---	---	---	--	--

Tabela 2

 Creme de proteção para mãos	 Luvas nitrílicas	 Protetor auricular (plug)	 Mochila para EPIs
--	---	--	--

⏪ ⏴ ⏵ ⏩
SEED CAMPUS TKE

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Como mencionado, diferente do curso de MPP EOX, o curso de Acesso ao Topo e ao Poço EOX não possui exercícios, mas sim pequenos jogos e perguntas para revisão e fixação do conteúdo apresentado (Figura 46 e Figura 47).

Figura 46: Revisão do Conteúdo com Jogo

REVISÃO
20%

Para fixarmos o que vimos, faça esse pequeno exercício:

PPF		Estudo antecipado das fases do trabalho a fim de detectar problemas e evitar riscos ao funcionário. Deve ser feito diariamente e uma vez identificado risco a sua integridade física ou de outros, o trabalhador poderá não realizar tal atividade.
APR		Equipamentos de segurança que devem ser utilizados obrigatoriamente ou conforme atividade a ser desempenhada.
EPI		Práticas para prevenção de acidentes que devem ser seguidos pelo trabalhador como uso de EPI, proteção contra quedas, travamentos, barricadas, procedimento para plataforma em movimento, etc.

✓ CONFERIR

Orientação

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Figura 47: Revisão do Conteúdo com Imagem

REVISÃO
56%

Baseados no que vimos até agora, arraste as afirmações VERDADEIRAS até a imagem ao lado:

- ✓ Sempre realizar os trabalhos com as luzes APAGADAS.
- ✓ Mecanismos do operador de portas podem se mover na mudança modo “INSPEÇÃO”/“NORMAL”.
- ✓ Ficar na área central da superfície.
- ✓ Atenção para a junção com o contrapeso no meio da subida/descida.

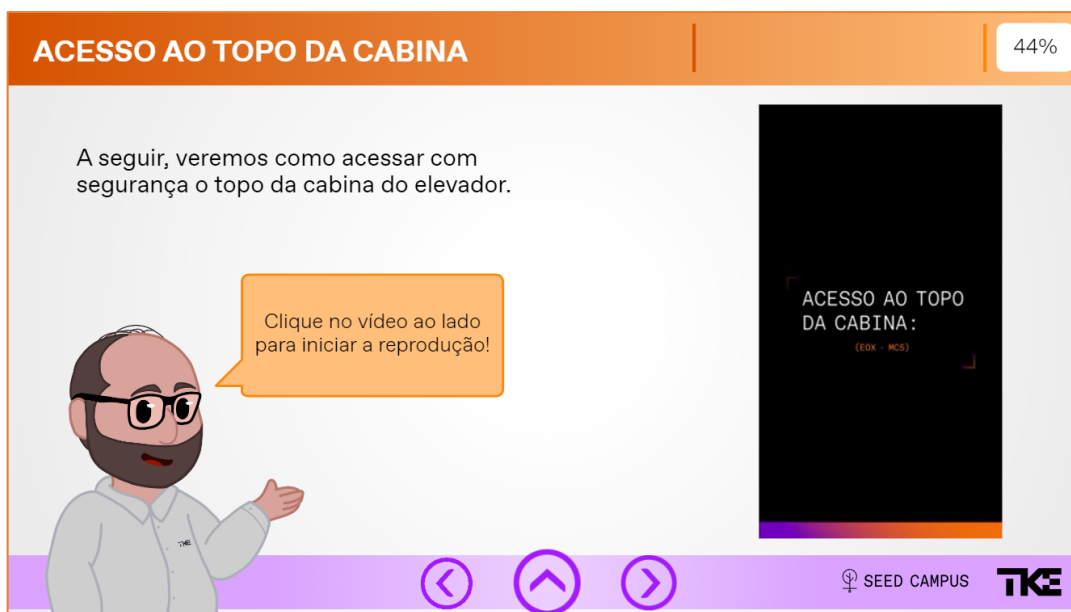
- ✓ Deslocar-se na caixa de corrida no modo “NORMAL”.
- ✓ Não precisamos nos preocupar com as roupas muito soltas.

✓ CONFERIR

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Além da metodologia já apresentada, o curso ainda conta com a presença de vídeos da execução das atividades a serem realizadas, como mostra a Figura 48. Mesmo possuindo o vídeo com a explicação, ainda existe a descrição narrada e escrita do passo a passo dos procedimentos, conforme Figura 49.

Figura 48: Vídeo de Procedimento



Fonte: elaborado pela autora (2024).

Figura 49: Passo a Passo dos Procedimentos



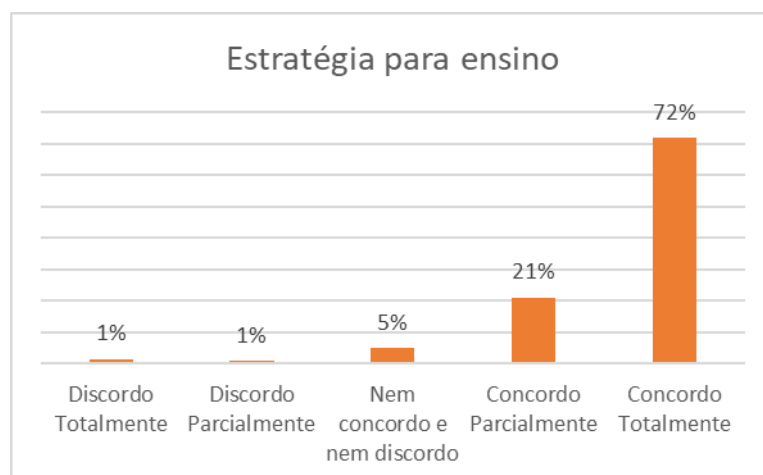
Fonte: elaborado pela autora (2024).

Como esse curso também foi realizado de maneira *on-line* assíncrona, o questionário aplicado teve os mesmos questionamentos que o do curso apresentado anteriormente. Para o Curso de Acesso ao Topo e ao Poço Elevador EOX foram recebidas 126 respostas avaliativas.

Com relação à estratégia para ensino, o que mais chamou a atenção dos participantes foi a capacidade do curso de manter o seu interesse, já o que não

marcou tanto foi a falta de autonomia durante a realização. De maneira geral, avaliando todos os pontos de maneira conjunta, considerando-se que são dimensões da imersão, as estratégias pedagógicas imersivas utilizadas foram consideradas imersivas, como mostra a Figura 50.

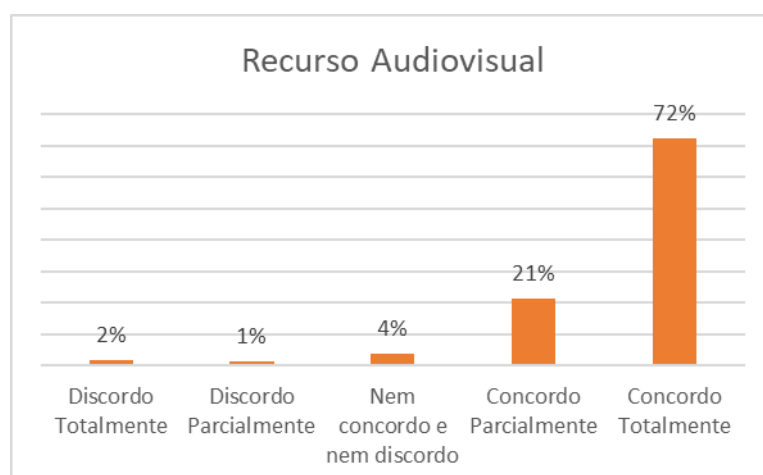
Figura 50: Distribuição das Respostas sobre Imersão Proveniente da Estratégia para Ensino



Fonte: elaborado pela autora (2024).

Já sobre o recurso audiovisual apresentado, o ponto que menos se destacou, assim como na categoria anterior, foi a falta de autonomia. Mas, assim como na estratégia para ensino, a melhor avaliação foi em relação ao interesse, além do engajamento. A Figura 51 mostra a análise conjunta de todos os pontos avaliados para o recurso audiovisual.

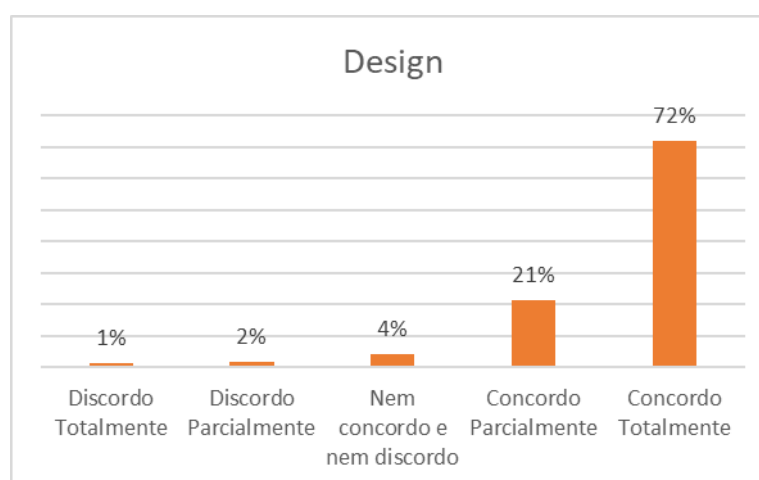
Figura 51: Distribuição das Respostas sobre Imersão Proveniente do Recurso Audiovisual



Fonte: elaborado pela autora (2024).

A terceira análise foi referente ao design proposto para o curso, e, assim como as duas análises anteriores, a capacidade do curso em manter o interesse recebeu as melhores pontuações. O que teve a avaliação menos expressiva foi a falta de desafio, mas, ainda assim, a avaliação conjunta dos pontos demonstra que o *design* foi considerado imersivo pelos participantes, como mostra a Figura 52.

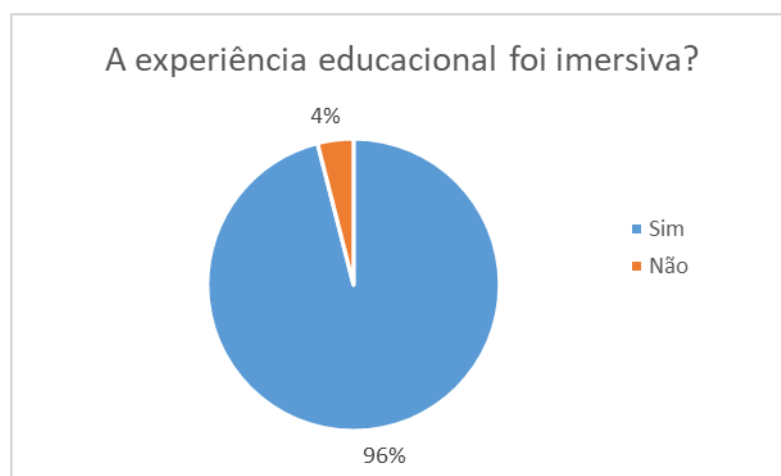
Figura 52: Distribuição das Respostas sobre Imersão Proveniente do Design



Fonte: elaborado pela autora (2024).

A Figura 53 apresenta a percepção geral dos participantes com relação ao curso, mostrando que o curso pode ser considerado imersivo. Além disso, o que corrobora as respostas objetivas dos participantes são as respostas abertas que eles poderiam realizar, explicando o motivo de terem respondido que a experiência era ou não imersiva. Como mostra a Figura 54, as principais referências nas respostas foram treinamento, conteúdo, forma, prática, aprendizado, *etc.*

Figura 53: Percepção Geral dos Participantes com Relação à Imersão sobre a Experiência Educacional



Fonte: elaborado pela autora (2024).

Figura 54: Nuvem de Palavras dos Comentários dos Participantes



Fonte: elaborado pela autora (2024).

Curso de Introdução ao Elevador EOX: realizado pelos participantes de maneira *on-line* assíncrona, o curso é uma introdução à trilha de aprendizagem com os conteúdos referentes ao último produto desenvolvido pela empresa para ser comercializado. Dentre as estratégias pedagógicas utilizadas em seu desenvolvimento, estão aprendizagem com imagens 360°, aprendizagem com vídeos e com interações, além da narração e demais itens padrão de navegação (glossário, Biblioteca²⁶, WIKI²⁷).

²⁶ Refere-se à Biblioteca Digital da empresa onde estão os documentos oficiais da empresa publicados a serem acessados por todos os colaboradores, como políticas, procedimentos, informativos, etc.

²⁷ WIKI é a plataforma interna da empresa do Departamento de Engenharia de Campo onde são disponibilizados procedimentos, informações técnicas e tutoriais úteis para a rotina dos colaboradores que trabalham em campo. Possui um intuito de ser colaborativa, onde os colaboradores podem comentar e curtir as publicações, compartilhando mais informações e experiências próprias vividas em seu dia a dia.

A Figura 55 mostra a capa do curso, que assim como os anteriores, também segue o padrão criado para o desenvolvimento dos novos cursos *on-line* assíncronos. Já a Figura 56 apresenta a introdução do curso, onde o produto é apresentado e o acrônimo de seu nome é explicado, sendo que, na sequência desse conteúdo, outras características e diferenciais do produto são explicitados, como opcionais, capacidade, tecnologias e diferenciais dos produtos antigos.

Figura 55: Capa Curso Introdução ao EOX



Fonte: elaborado pela autora (2024).

Figura 56: Apresentação do Curso de Introdução ao EOX

APRESENTAÇÃO
6%

O EOX foi projetado exclusivamente para atender às demandas de edifícios com até 100 pés de altura, incluindo design que economiza espaço, tecnologias avançadas, prazos de entrega reduzidos e foi otimizado para caber na maioria dos orçamentos.

ELEVATED (*Elevado*)
Representa a alta ecoeficiência do novo produto e a subsequente redução da sua pegada de carbono em 45%.

OPERATING (*Operacional*)
Projetado para estar disponível, acessível e mais simples de instalar.

EXPERIENCE (*Experiência*)
Marca a transformação do elevador cotidiano em um dispositivo digital.

<
^
>
SEED CAMPUS
TKE

Fonte: elaborado pela autora (2024).

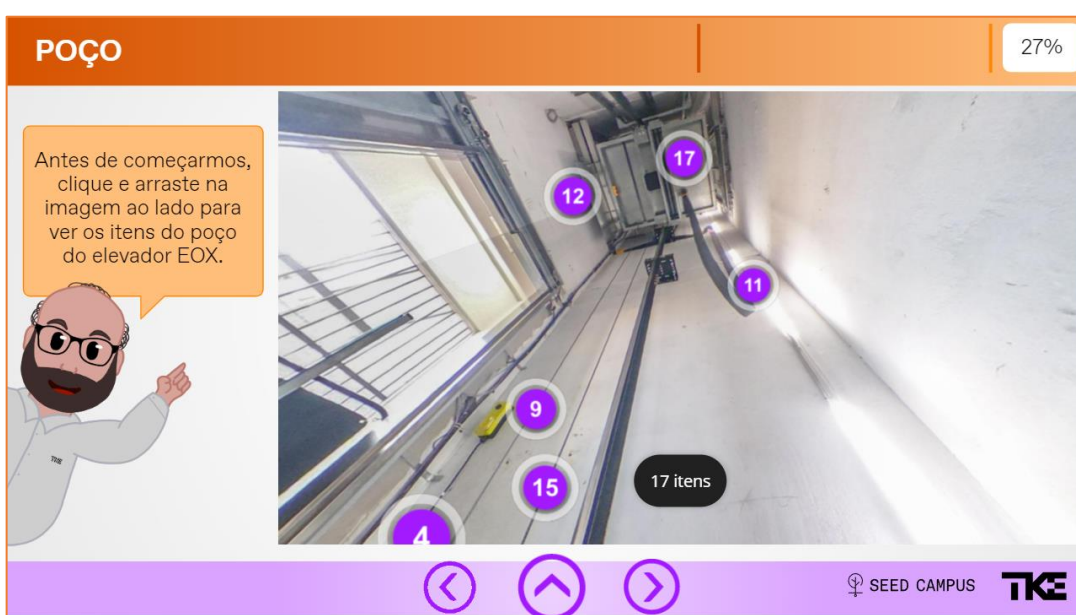
O conteúdo principal do curso é mostrado na Figura 57; também apresenta a orientação aos participantes de que é necessário acessar todos os conteúdos para poder finalizar o curso. Um exemplo de utilização de Aprendizagem com Imagem 360° é exibido na Figura 58, que mostra os itens que compõem o poço do elevador, deixando livre para o participante clicar em cada ícone para ver mais informações.

Figura 57: Conteúdo Principal do Curso



Fonte: elaborado pela autora (2024).

Figura 58: Exemplo de Aprendizagem com Imagem 360°

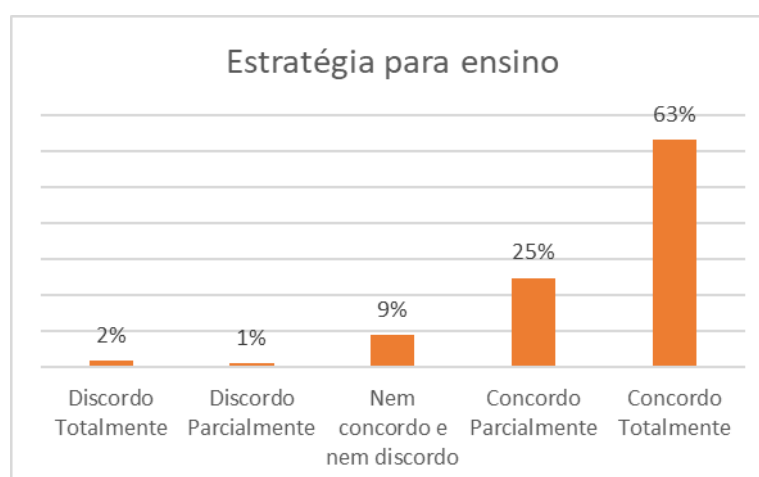


Fonte: elaborado pela autora (2024).

Assim como os anteriores, o curso também foi realizado de maneira *on-line* assíncrona; portanto, o questionário aplicado teve os mesmos questionamentos apresentados anteriormente. Foram recebidas 204 respostas avaliativas para o Curso de Introdução ao Elevador EOX.

Com relação à estratégia para o ensino, o que mais chamou a atenção dos participantes foi o interesse que o curso despertou neles; já o que não marcou tanto foi, novamente, a falta de desafio. De maneira geral, avaliando todos os pontos de maneira conjunta, considerando-se que são dimensões da imersão, as estratégias pedagógicas imersivas utilizadas foram considerados imersivas, como mostra a Figura 59.

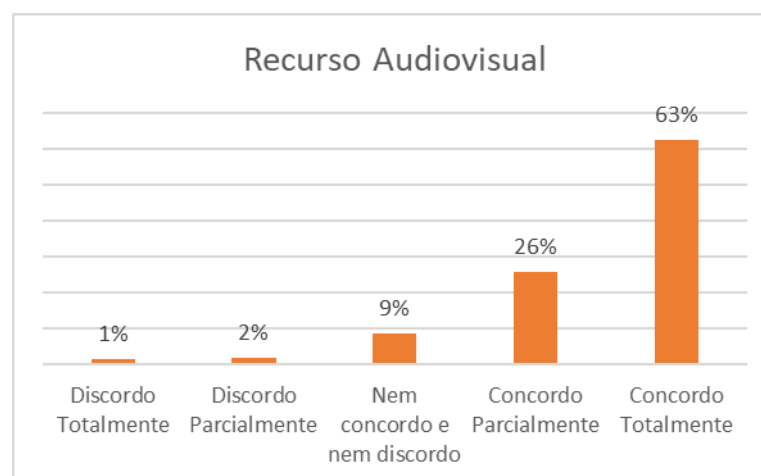
Figura 59: Distribuição das Respostas sobre Imersão Proveniente da Estratégia para Ensino



Fonte: elaborado pela autora (2024).

Já sobre o recurso audiovisual apresentado, o ponto que menos se destacou foi o mesmo da estratégia para ensino: a falta de desafio. Mas, igualmente, a melhor avaliação foi em relação ao interesse despertado ao realizar o curso. A Figura 60 mostra a análise conjunta de todos os pontos avaliados para o recurso audiovisual.

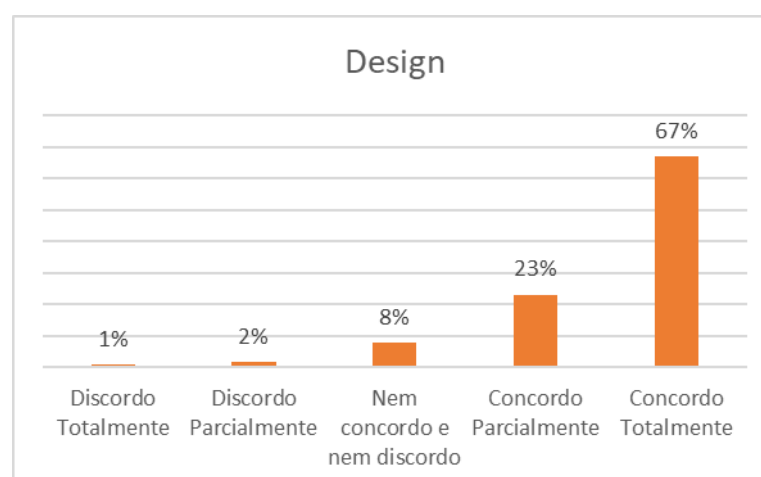
Figura 60: Distribuição das Respostas sobre Imersão Proveniente do Recurso Audiovisual



Fonte: elaborado pela autora (2024).

A terceira análise foi referente ao *design* proposto para o curso, e assim como as duas análises anteriores, a falta de desafio percebido pelos participantes foi o critério com menor pontuação. O que teve a avaliação mais expressiva foi o envolvimento e concentração durante a realização do curso. Contudo, a avaliação conjunta dos pontos demonstra que o design foi considerado imersivo pelos participantes, como mostra a Figura 61.

Figura 61: Distribuição das Respostas sobre Imersão Proveniente do Design

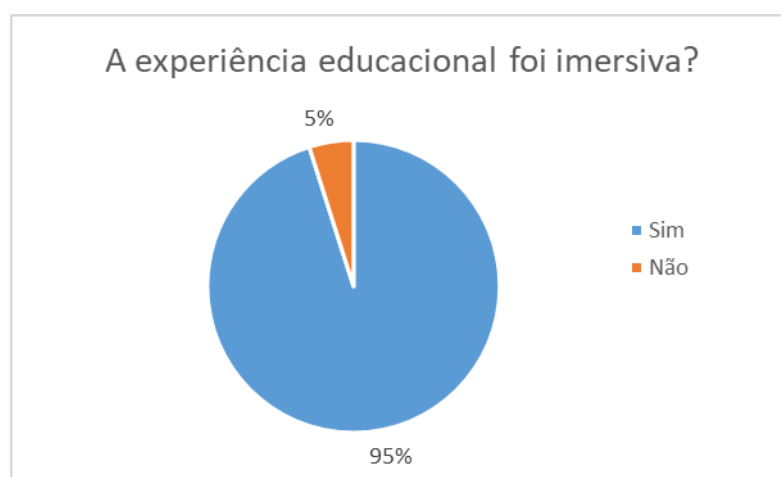


Fonte: elaborado pela autora (2024).

A Figura 62 apresenta a percepção geral dos participantes com relação ao curso, mostrando que o curso pode ser considerado imersivo. Ademais, as respostas abertas fornecidas pelos participantes corroboram com suas respostas objetivas,

permitindo uma explicação mais detalhada sobre os motivos que os levaram a considerar a experiência como imersiva ou não. Como mostra a Figura 63, as principais referências nas respostas foram conteúdo, forma, interação, *etc.*

Figura 62: Percepção Geral dos Participantes com Relação à Imersão sobre a Experiência Educacional



Fonte: elaborado pela autora (2024).

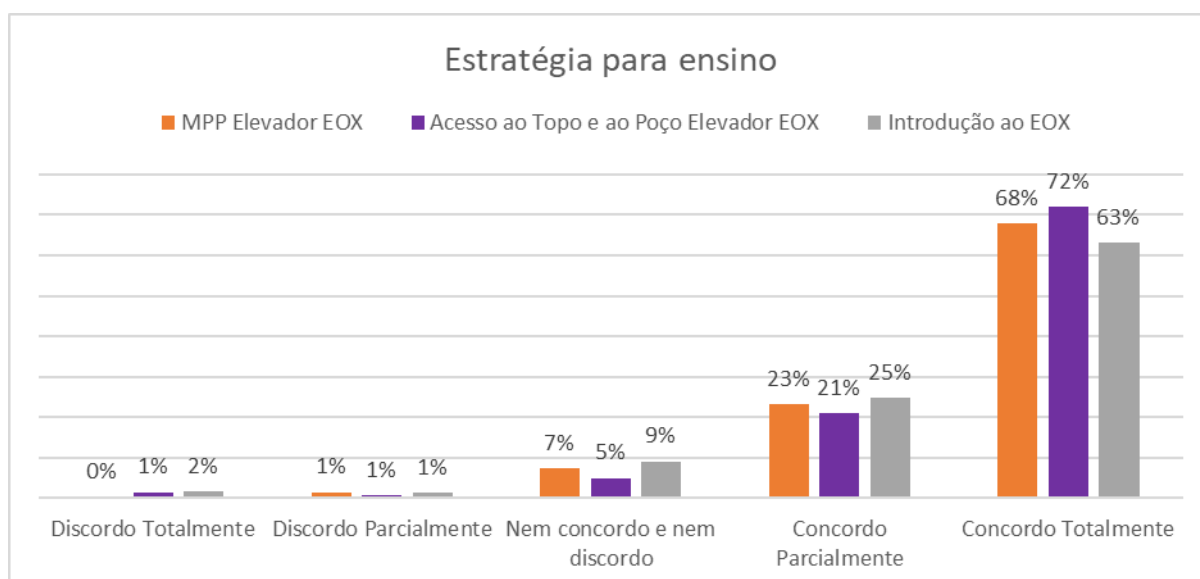
Figura 63: Nuvem de Palavras dos Comentários dos Participantes



Fonte: elaborado pela autora (2024).

Como os três cursos *on-line* assíncronos foram avaliados a partir dos mesmos quesitos, foi possível realizar uma comparação entre eles. A Figura 64 apresenta a comparação com relação às estratégias para ensino, mostrando que o curso que utilizou as estratégias que melhor se adaptaram ao perfil dos participantes (Aprendizagem com interações, com jogos e com vídeos) foi o de Acesso ao Topo e ao Poço, mas isso não anula a avaliação favorável que os outros cursos tiveram com relação a esse quesito.

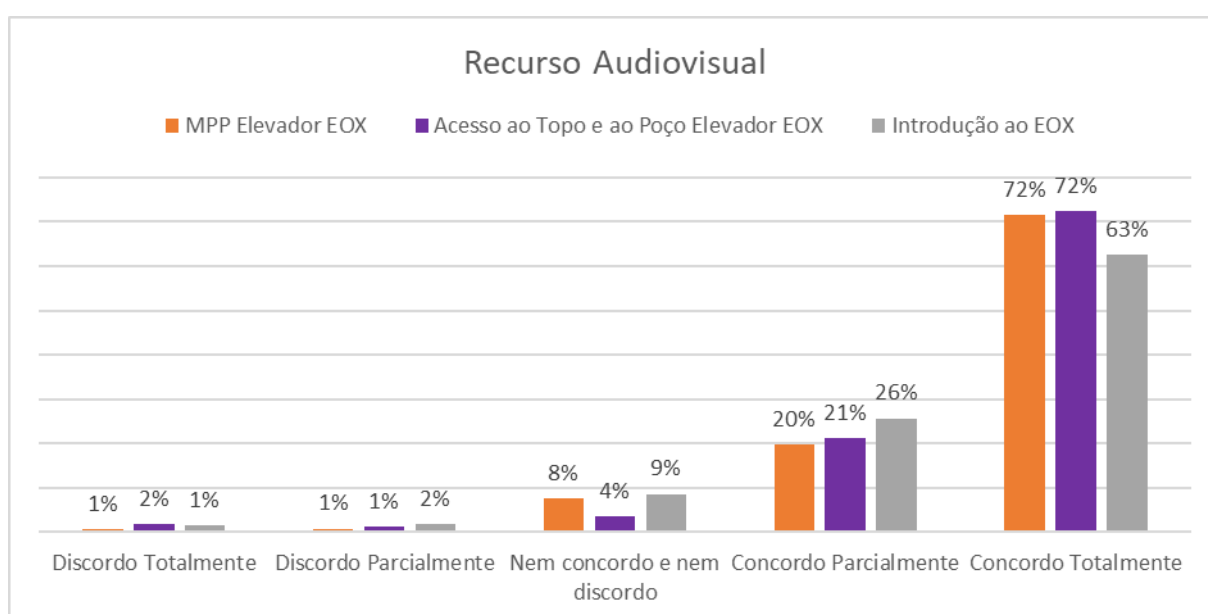
Figura 64: Comparação da Distribuição das Respostas sobre Imersão Proveniente da Estratégia para Ensino



Fonte: elaborado pela autora (2024).

Já a comparação com relação ao recurso audiovisual é apresentada na Figura 65, onde se pode observar que os cursos de Manutenção Preventiva Programada (MPP) e de Acesso ao Topo e ao Poço utilizaram melhor os recursos audiovisuais que o curso de Introdução.

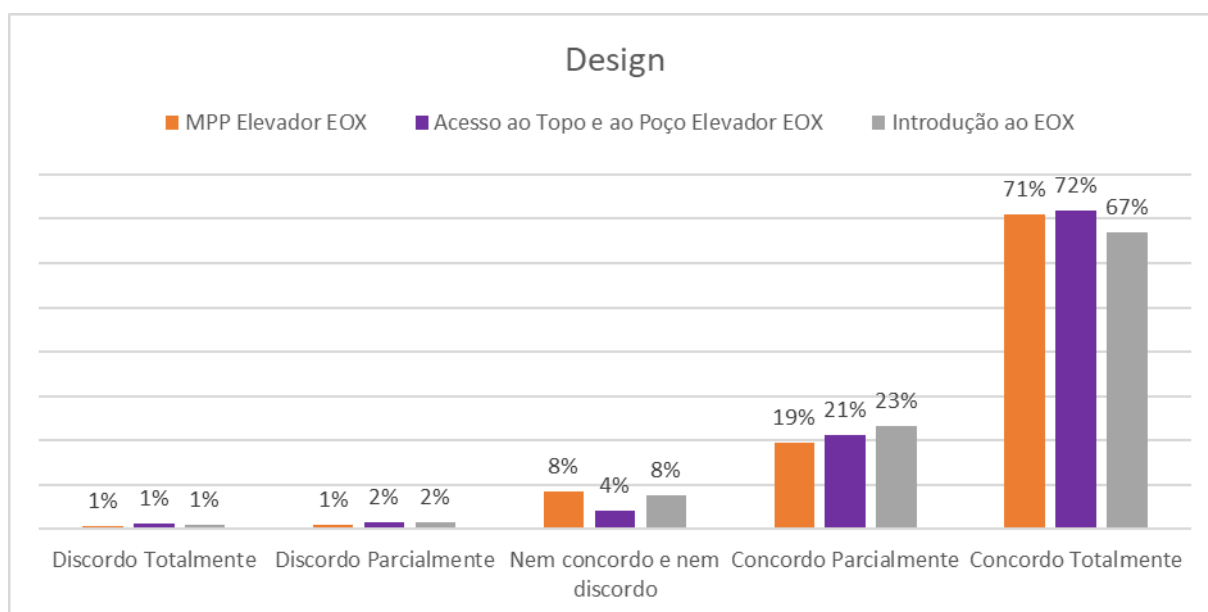
Figura 65: Comparação da Distribuição das Respostas sobre Imersão Proveniente do Recurso Audiovisual



Fonte: elaborado pela autora (2024).

Com relação ao design apresentado pelos cursos, a Figura 66 mostra que, apesar do conceito de formato dos três cursos serem iguais, foi percebida uma diferença entre eles nesse quesito, já que o curso de Acesso ao Topo e ao Poço foi mais bem classificado pelos participantes que os outros dois.

Figura 66: Comparação da Distribuição das Respostas sobre Imersão Proveniente do Design



Fonte: elaborado pela autora (2024).

Mesmo com as diferentes avaliações recebidas em cada um dos cursos, os resultados mostraram-se promissores, já que todos foram considerados imersivos pelos participantes. Além disso, as análises realizadas a partir dos dados produzidos mostraram que as estratégias pedagógicas, os recursos audiovisuais, o design e as dinâmicas realizadas estão adequados para o público-alvo, tanto para formato presencial quanto para *on-line* assíncrono, corroborando, assim, com os resultados do diagnóstico de perfil realizado.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

As estratégias imersivas, com seu potencial de simular experiências reais e promover a interação ativa do aprendente, apresentam-se como uma promissora ferramenta para a Educação Corporativa. No entanto, a sua efetividade e as melhores práticas para sua implementação ainda são temas em aberto. O presente capítulo busca preencher essa lacuna, respondendo as duas perguntas de pesquisa:

- **De que forma as estratégias imersivas podem contribuir para potencializar processos de ensino-aprendizagem?**
- **Quais seriam as estratégias imersivas mais condizentes com as características de uma Universidade Corporativa na TK Elevator?**

A partir da pesquisa teórica apresentada nos Capítulos 2 e 3, e do contexto sócio-histórico e campo empírico tratados no Capítulo 4, o Capítulo 5 foi constituído dos dados produzidos ao longo do processo da investigação.

O primeiro objetivo específico foi **Compreender o contexto de surgimento e as principais características da Universidade Corporativa**, o que ocorreu por meio da RSL e do referencial teórico, que forneceram uma visão abrangente para compreender o surgimento das UC no mundo, bem como as principais características dessas UC. Os achados foram importantes para a criação de uma entrevista semiestruturada realizada com os Diretores da TK Elevator, campo empírico dessa Tese. A análise correlacionando a literatura e as respostas da entrevista permitiram inferir que a empresa está em processo de entendimento que poderá resultar na criação e futura manutenção da própria Universidade Corporativa. Um dos fatos que sustentam essa inferência é a coincidência da visão dos diretores com aquelas propostas por Meister (1999), de que a UC funcionaria como um "guarda-chuva" que centraliza e organiza todas as iniciativas de desenvolvimento, treinamento e capacitação, o que também torna os processos eficientes e alinhados com os objetivos da empresa. Os depoimentos dos participantes convergem para a compreensão de que a Universidade Corporativa se configura como um investimento estratégico para as organizações. Ainda enfatizam a importância da Universidade Corporativa como um mecanismo capaz de promover o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, colaborando de forma significativa para o sucesso organizacional.

Identificar as principais estratégias imersivas utilizadas no processo de ensino-aprendizagem na Universidade Corporativa era o segundo objetivo

específico, atendido com a criação do mapa, apresentado na Tabela 8, que compila e cruza as informações das estratégias pedagógicas imersivas com as necessidades da companhia e com as competências desenvolvidas em cada uma delas. O intuito da elaboração do mapa é ter, de maneira visual e simples, os entrelaçamentos das informações, não somente para os cursos já postos, mas também para os futuros, a serem criados e utilizados pela UC TK Elevator. Fato importante a ser ressaltado é a aplicabilidade desse mapa para a realidade de outras companhias, não somente da empresa objeto de estudo dessa Tese, desde que seguidos os passos de diagnóstico e identificação das necessidades próprias da empresa em questão.

O terceiro e último objetivo específico era **Definir potencialidades e aplicabilidades de estratégias imersivas no processo de ensino-aprendizagem em caso de constituição de uma UC na TK Elevator**, que foi alcançado com o acompanhamento e a análise dos quatro cursos desenvolvidos e realizados com os colaboradores da TK Elevator. Esses utilizaram as estratégias pedagógicas imersivas, contidas no mapa desenvolvido, e resultaram na avaliação positiva dos participantes, demonstrada a partir dos questionários avaliativos realizados ao final de cada módulo/curso – APÊNDICE M a P, corroborando com a teoria de que os cursos são imersivos e, com isso, potencializam o processo de ensino-aprendizagem. Como base para a proposta de constituição da UC na TK Elevator, o desenvolvimento de um *design* próprio para os cursos *on-line* assíncronos a serem desenvolvidos é essencial, ainda mais que essa se apropria das melhores práticas das estratégias pedagógicas imersivas condizentes com os diferentes perfis de colaboradores da empresa foco do estudo. Além disso, a utilização do conhecimento constituído ao longo do processo sobre as possibilidades para cursos presenciais é de suma importância, já que possibilita um amplo entendimento das estratégias pedagógicas possíveis para esse tipo de aplicação.

Com o objetivo geral de **analisar as potencialidades das estratégias imersivas nas relações de ensino-aprendizagem na Universidade Corporativa, buscando estabelecer as estratégias mais condizentes com as características de uma UC na TK Elevator**, a presente Tese partiu do diagnóstico organizacional realizado inicialmente e dos dados do conjunto CHA, desenvolvendo uma matriz de cruzamento, apresentada na Tabela 8, que relaciona as estratégias imersivas mapeadas com as necessidades identificadas no contexto organizacional.

Essa matriz constituiu um guia essencial para avaliar as características e demandas específicas de uma UC na TK Elevator, permitindo a criação de um modelo de cursos e programas-piloto que refletem as práticas imersivas e que poderão ser futuramente aplicados na estrutura da UC.

Ao longo do processo de desenvolvimento da pesquisa, a análise dos cursos experimentais e das metodologias imersivas indicou resultados que confirmaram a eficácia dessas estratégias no engajamento e na absorção do conhecimento pelos colaboradores. Para garantir a validação prática das abordagens imersivas, esses cursos-piloto foram oferecidos a pequenos grupos de colaboradores²⁸ que participaram ativamente, proporcionando *feedbacks* detalhados sobre a qualidade das experiências de ensino-aprendizado e o nível de adequação das estratégias pedagógicas utilizadas. A resposta dos colaboradores demonstrou que as práticas imersivas, além de facilitar o entendimento dos conteúdos, geraram um engajamento profundo, aspecto que será essencial para o sucesso da futura UC. Esses achados reforçam o potencial das estratégias imersivas na construção de ambientes de ensino-aprendizagem que favoreçam o desenvolvimento contínuo, que é um dos pilares para a criação da Universidade Corporativa da TK Elevator.

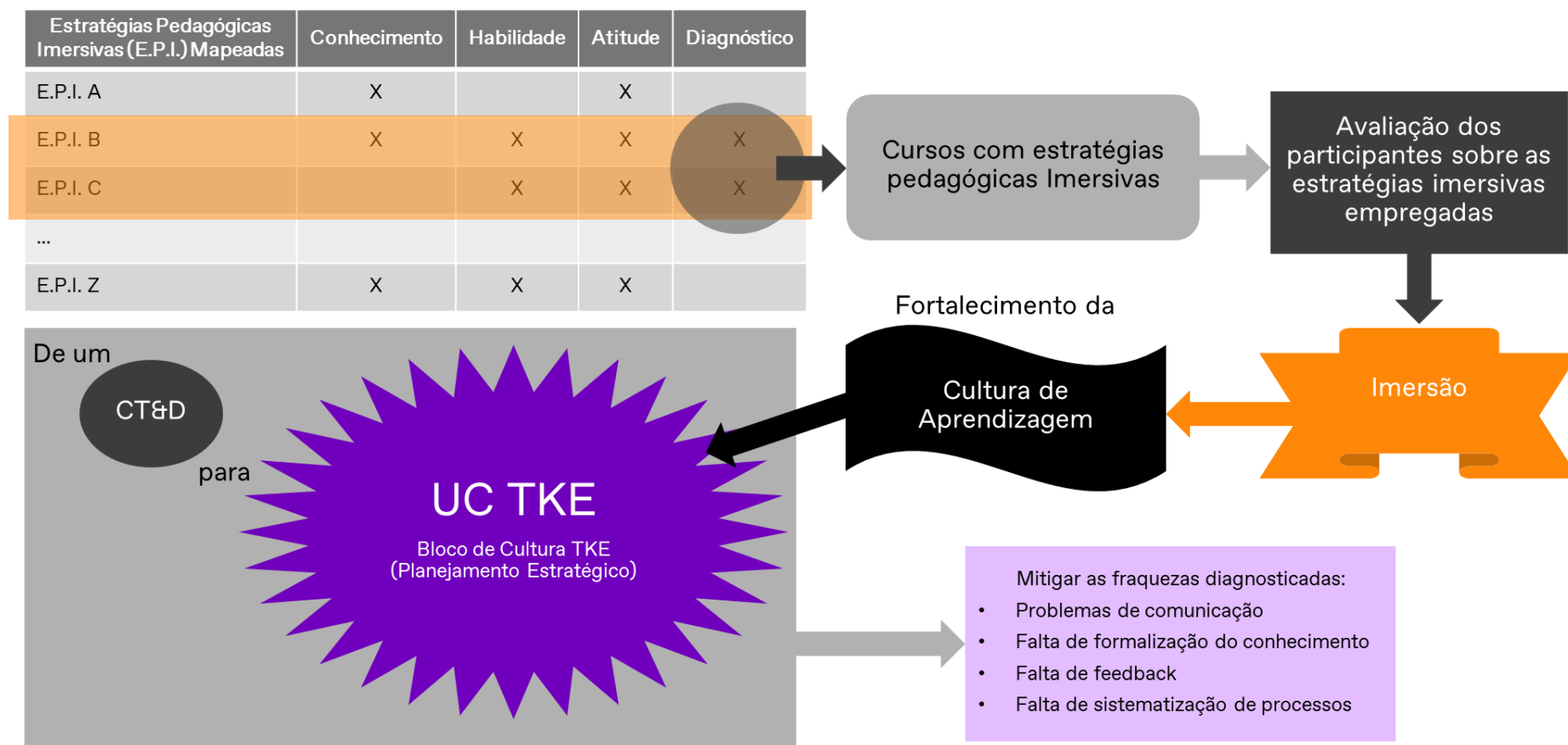
De acordo com a literatura especializada, as experiências imersivas não apenas aumentam o envolvimento dos colaboradores, mas também contribuem significativamente para a formação de uma cultura organizacional de aprendizagem, aspecto central para uma UC. No contexto de um projeto em fase de planejamento, esses tópicos indicam que a adoção de práticas imersivas será fundamental para criar uma base sólida de conhecimento que valorize a atualização constante e o compartilhamento de informações entre os colaboradores. Esse aspecto torna-se ainda mais relevante quando se considera que a cultura de aprendizagem da TK Elevator impacta diretamente em sua estrutura organizacional e o fortalecimento do seu bloco de Cultura, apoiando um ambiente que valoriza tanto a eficácia quanto a inovação. Assim, o mapeamento e a validação das estratégias imersivas forneceram insumos importantes para o desenvolvimento de uma estrutura que permita uma implementação gradual e eficaz da UC.

²⁸ Para o curso presencial foi definida a filial Uruguay pela direção e para os *on-line* assíncronos, os cursos foram atribuídos a todos os técnicos de serviço e avaliados os resultados dos participantes que realizaram nos dois primeiros meses de lançamento.

Os resultados obtidos também apontaram para a capacidade das estratégias imersivas em atender às demandas específicas identificadas no diagnóstico organizacional, entre elas, a necessidade de uma comunicação assertiva e frequente entre setores, a formalização do conhecimento e a criação de um sistema de *feedback* sistemático. Essas características, consideradas indispensáveis para o sucesso da futura UC, podem ser potencializadas com o uso de tecnologias e abordagens imersivas que facilitem a interatividade e promovam o engajamento ativo dos colaboradores.

Todo esse percurso — desde a criação da matriz de correlação entre as estratégias pedagógicas, o CHA e o resultado do diagnóstico do perfil dos colaboradores (Tabela 8), o desenvolvimento, aplicação e validação dos cursos, o fortalecimento da cultura de aprendizagem, a transição de um CT&D para uma UC e, por fim, a mitigação dos problemas identificados no diagnóstico — está representado na Figura 67, que sintetiza a essência desta Tese.

Figura 67: Percurso da Pesquisa



Fonte: elaborado pela autora (2024).

Dessa forma, a pesquisa não apenas atingiu seu objetivo ao identificar as estratégias mais alinhadas com as características de uma UC na TK Elevator, mas também abriu caminhos para futuros estudos e abordagens, respondendo as duas perguntas de pesquisa.

De que forma as estratégias imersivas podem contribuir para potencializar processos de ensino-aprendizagem?

As estratégias imersivas desempenham um papel essencial na potencialização dos processos de ensino-aprendizagem, especialmente em contextos corporativos como o da Universidade Corporativa. Essas estratégias se fundamentam em proporcionar uma experiência interativa e engajadora, o que estimula o envolvimento ativo do colaborador, aumentando a retenção e a constituição do conhecimento.

Primeiramente, a imersão promove a criação de ambientes de aprendizagem que são vivenciados em primeira pessoa, facilitando a conexão entre teoria e prática. A imersão permite que o colaborador vivencie situações similares às que enfrentará em seu dia a dia de trabalho, fortalecendo a compreensão do conhecimento teórico para a prática. Além disso, ela proporciona experiências sensoriais e emocionais que ampliam a motivação e o comprometimento, favorecendo a retenção a longo prazo.

Em um contexto prático, o uso de estratégias imersivas possibilita a simulação de cenários reais, utilização de realidade aumentada (RA) ou virtual (RV), e métodos de ensino baseados em resolução de problemas. Estas ferramentas colocam o colaborador no centro do processo de aprendizado, promovendo um engajamento, através do impacto das metodologias interativas no desenvolvimento de competências. Assim, ao sentir-se protagonista, o colaborador desenvolve autonomia e confiança, habilidades que contribuem para a criação de uma cultura organizacional de aprendizagem e para a eficiência operacional.

Outro ponto é a personalização. Como observado na pesquisa, a aplicação de um mapeamento de necessidades e perfis dos colaboradores permite à TK Elevator ajustar os cursos para atender habilidades específicas. Essa personalização de conteúdo não apenas torna a experiência relevante para os colaboradores, mas também possibilita uma formação alinhada às metas organizacionais, elemento central para o sucesso das UC.

Em suma, estratégias imersivas não apenas potencializam a aprendizagem por meio da experiência direta e personalizada, mas também criam um ambiente de constante evolução e atualização, contribuindo para a eficácia e inovação

organizacional. Assim, elas se mostram não apenas um método eficaz de ensino, mas um alicerce para a transformação cultural nas empresas.

Quais seriam as estratégias imersivas mais condizentes com as características de uma Universidade Corporativa na TK Elevator?

A partir do diagnóstico de perfil dos colaboradores com relação às preferências de metodologias de ensino-aprendizagem individual, as estratégias de ensino-aprendizagem imersivas identificadas como mais aderentes para serem utilizadas em uma futura UC na TK Elevator foram aplicadas e validadas em cursos-piloto — aprendizagem com imagens 360°, com interações e com vídeos —, juntamente com outras estratégias retiradas da literatura e aplicáveis aos cursos elaborados. Analisando os resultados dos questionários avaliativos dos cursos, estes demonstraram ser eficazes e adequados para as necessidades da empresa. A utilização de imagens em 360°, por exemplo, permitiu que os colaboradores explorassem visualmente ambientes e equipamentos complexos, trazendo uma percepção mais realista das instalações e proporcionando uma compreensão aprofundada dos aspectos técnicos do trabalho. Essa abordagem foi fundamental para familiarizar os colaboradores com o ambiente de trabalho de maneira segura e acessível, facilitando a retenção de informações importantes.

A aprendizagem com interações acrescentou uma camada essencial de engajamento ao treinamento, pois colocou os colaboradores em um papel ativo na exploração de conteúdos e processos. Ao permitir que eles tomassem decisões e manipulassem elementos digitais, essa estratégia aumentou a compreensão sobre práticas operacionais e procedimentos, promovendo um aprendizado prático e autônomo. Além disso, o uso de vídeos instrucionais teve um impacto significativo, oferecendo demonstrações visuais objetivas e práticas de processos técnicos, instruções de segurança e exemplos reais. Esses vídeos, por serem acessíveis a qualquer momento, deram aos colaboradores a flexibilidade de revisar o conteúdo sempre que necessário, o que facilitou a retenção e o aprofundamento do conhecimento adquirido.

Sendo assim, considera-se que a presente Tese contribui de maneira significativa para a literatura e para a prática da implementação de Universidades Corporativas, com foco no uso de estratégias imersivas no processo de ensino-aprendizagem. As contribuições da Tese podem ser divididas em dois grupos: acadêmicas e corporativas.

Contribuições acadêmicas:

Primeiramente, destaca-se a contribuição do mapeamento e do cruzamento entre as estratégias pedagógicas imersivas e o conjunto CHA. Este mapeamento cria um alinhamento mais preciso entre as estratégias de aprendizagem e as competências organizacionais essenciais, promovendo uma visão estruturada que pode ser aplicada no planejamento de outros programas de treinamento.

Além disso, o método de diagnóstico utilizado para avaliar as necessidades da companhia e dos colaboradores mostrou-se replicável, proporcionando uma ferramenta robusta para a aplicação em outros contextos empresariais. Esse diagnóstico foi fundamental para entender o perfil da força de trabalho e as demandas da organização, oferecendo um modelo adaptável que pode servir de base para estudos em diferentes áreas.

A literatura estudada em nenhum momento associa UC com imersão. Ao aprofundar essa temática, buscou-se autores seminais da área da Educação. O mapeamento desenvolvido entre os autores seminais e imersão traz uma nova perspectiva para a abordagem do tema.

Ainda, o trabalho abre caminho para futuras publicações acadêmicas, incluindo a publicação já em andamento da RSL apresentada no Capítulo 3, e artigos com as análises qualitativas e quantitativas do diagnóstico da TK Elevator, com o desenvolvimento e validação da estratégia pedagógica imersiva proposta, além dos estudos de caso específicos da empresa. Essas publicações podem solidificar o embasamento teórico do tema e contribuir para a disseminação do conhecimento sobre o desenvolvimento e validação de metodologias aplicadas a Universidades Corporativas.

Contribuições corporativas:

Uma contribuição relevante para o contexto corporativo é o modelo de percurso desenvolvido para a implementação de uma Universidade Corporativa, que oferece um guia detalhado e prático para empresas interessadas em iniciar esse desenvolvimento internamente. Esse modelo inclui etapas que facilitam a estruturação de uma Universidade Corporativa e que apoiam o fortalecimento da cultura de aprendizado.

Por fim, a aplicabilidade dos resultados extrapola o contexto acadêmico, oferecendo *insights* e ferramentas que podem ser utilizados diretamente no ambiente corporativo. O estudo, ao fornecer um caminho prático para diagnóstico e

implementação de Universidades Corporativas, contribui para a consolidação de uma cultura de aprendizagem e inovação em organizações interessadas na educação corporativa imersiva.

Limitações:

No entanto, esta pesquisa apresenta algumas limitações, que influenciam seus resultados e possíveis generalizações. Primeiramente, observa-se a escassez de trabalhos publicados que correlacionem especificamente o conceito de Universidade Corporativa (UC) com estratégias de imersão, o que limita o embasamento teórico e o desenvolvimento de um referencial consolidado. Essa falta de estudos correlatos dificultou a comparação direta e a contextualização dos achados, exigindo um trabalho exploratório mais detalhado.

Outra limitação está relacionada ao tamanho da empresa investigada, que possui uma diversidade de realidades e perfis de colaboradores. Realizar um diagnóstico completo para cada área e função revelou-se inviável, de modo que foi necessário optar por uma abordagem amostral. Embora essa estratégia permita identificar tendências gerais, a amostra não cobre integralmente a variabilidade da organização, o que pode afetar a representatividade dos dados.

O tempo disponível para a pesquisa também foi um fator limitante, pois impediu a validação completa e robusta de um número maior de cursos e estratégias pedagógicas imersivas. Como resultado, a análise aprofundada das práticas imersivas foi realizada apenas em uma quantidade restrita de cursos, o que limita a generalização dos resultados a outros contextos de ensino-aprendizagem imersivo nas UC.

A falta de uma equipe com maior número de membros para elaboração dos materiais de treinamento e estrutura para desenvolvimento e gravação de vídeos, também impactou a escalabilidade da pesquisa. Com uma equipe reduzida, a criação de novos cursos e a execução de avaliações em larga escala tornou-se inviável, restringindo a aplicação do modelo a uma quantidade limitada de cursos e de estratégias pedagógicas imersivas.

Por fim, não foi possível aplicar todas as estratégias identificadas no diagnóstico, como o uso de laboratórios virtuais e a realização de visitas a campo. Essas abordagens permanecem como possibilidades futuras, mas sua ausência na fase de pesquisa limita a avaliação da abrangência do modelo desenvolvido e de sua efetividade completa na formação imersiva dos colaboradores. Os laboratórios virtuais

e simulações *on-line* são vistos como promissores para a prática segura de procedimentos complexos, permitindo que os colaboradores experimentem tarefas técnicas sem o risco físico, o que é essencial no contexto da TK Elevator. As visitas a campo, por sua vez, serão fundamentais para complementar o treinamento simulado, oferecendo aos colaboradores uma experiência prática que os aproxima ainda mais da realidade operacional. Ambas as estratégias têm o potencial de agregar valor significativo ao desenvolvimento das competências dos colaboradores e, futuramente, contribuirão para o fortalecimento da cultura de aprendizagem contínua na empresa.

Essas limitações, embora não comprometam a validade geral dos resultados, destacam áreas que podem ser aprimoradas em pesquisas subsequentes, a fim de obter uma compreensão ainda mais completa das contribuições das estratégias pedagógicas imersivas na construção de Universidades Corporativas. Algumas sugestões de seguimento da pesquisa:

- a. Desenvolver e aplicar estratégias pedagógicas imersivas para cursos *on-line* síncronos;
- b. Definir como aplicar métodos com Laboratórios Virtuais e/ou Cursos práticos dos conteúdos técnicos;
- c. Acompanhar longitudinalmente o processo de ensino-aprendizagem;
- d. Analisar os indicadores estratégicos que mensurem a eficácia dos processos imersivos ao longo do tempo, bem como da própria UC;
- e. Analisar a relação entre as metodologias imersivas e a retenção de talentos;
- f. Analisar a relação da integração de novas tecnologias com os processos de ensino-aprendizagem no âmbito corporativo;
- g. Entender como a criação de uma cultura de *feedback* contínuo pode representar oportunidades de aprofundamento que poderão beneficiar a estrutura da Universidade Corporativa em sua implementação;
- h. Entender como o grau de dificuldade de um curso pode interferir no processo de ensino-aprendizagem e, como isso pode levar o aprendente a desistir de estudar um determinado conteúdo;
- i. Analisar estratégias que possibilitem que o aprendente seja mantido em estado de *flow* ao longo do curso.

Ou seja, a temática encontra-se aberta a inúmeras possibilidades de pesquisa em diferentes áreas. A Tese aqui apresentada foi desenvolvida junto a um Programa

de Pós-graduação em Educação, o que, entende-se, colaborou para o enriquecimento tanto do estudo realizado, uma vez que dialogou com diferentes referenciais do campo, quanto aportou novos conhecimentos a essa área, que segue expandindo seus horizontes analíticos e que tem percebido na Educação Corporativa um importante lócus investigativo.

REFERÊNCIAS

ACCENTURE. Accenture Learning. Disponível em: <https://www.accenture.com/us-en/careers/life-at-accenture/training-counseling>. Acesso em: 05 maio 2023.

AGRAWAL, S.; SIMON, A.; BECH, S. Defining Immersion: Literature Review and Implications for Research on Immersive Audiovisual Experiences. In: 147th AES Pro Audio International Convention, 14., 2019, Nova York. **Proceedings...** Nova York: Audio Engineering Society, 2019.

ALAGARAJA, M.; LI, J. Utilizing institutional perspectives to investigate the emergence, rise, and (relative) decline of corporate universities. **Human Resource Development International**, v. 18, n. 1, p. 4-23, 2015.

ALLEN, M. **The Corporate University Handbook: Designing, Managing, and Growing a Successful Program**. AMACOM Div American Mgmt Assn, New York, NY, 2002.

ALLES, M. **Gestão por competências: uma contribuição à gestão de pessoas**. Editora Atlas, 2011.

ALMEIDA, T.; LEVY, A. Challenges of corporate university implementation and management. In: **The 2nd International Multi-Conference on Complexity, Informatics and Cybernetics**, 2011, p. 263-267.

ALPERSTEDT, C. **Universidades corporativas: definição proposta**. Portal Universia, 10 jun. 2003. Disponível em: <https://www.universia.com.br/actualidade/noticia/2003/06/10/500886/universidades-corporativas-definicao-proposta.html>. Acesso em: 21 jul. 2023.

ALPERSTEDT, C. Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 3, p. 149-165, set./dez. 2001

AMBEV. Disponível em: <https://www.ambev.com.br/>. Acesso em: 05 maio 2023.

ANGELO, D. F. S. *et al.* Novas Tecnologias e mediação pedagógica. In: ALMEIDA, Elzenir Pereira de Oliveira; Sousa, Milena Nunes Alves; BEZERRA, André Luiz Dantas (Orgs.). **Preparação Pedagógica: concepções para a prática educativa no Ensino Superior**. Campina Grande: Licuri, 2023.

ARCHER, L. B. Systematic method for designers. In: CROSS, N. (Ed.). **Developments in Design Methodology**. London: John Wiley, 1984. p. 57-82.

AUSUBEL, D. P. **Aquisição e retenção de conhecimentos: uma perspectiva cognitiva**. Lisboa: Plátano, 2003.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARRON, B. **Interactive learning environments: Design, implementation, and evaluation**. Lawrence Erlbaum Associates, 2003.

BARROWS, H. S. **Problem-based learning in medicine and beyond: a brief overview**. Medical education, v. 23, n. 5, p. 367-376, 1989.

BARTHOLOMEW, R. E.; LOWMAN, K. B. **Promoting active learning in the college classroom**. Jossey-Bass, 2006.

BECK, D.; MORGADO, L.; O'SHEA, P. Educational Practices and Strategies with Immersive Learning Environments: Mapping of Reviews for using the Metaverse. **IEEE Transactions on Learning Technologies**, 2023.

BES, P. *et al.* **Metodologias para aprendizagem ativa**. Porto Alegre: SAGAH, 2019.

BOLZAN, D. C. Educação Corporativa e Gestão do Conhecimento. In: BRANDÃO, Hugo Pena; GUIRARDI, Maria Amelia; MELO, Cristina (Orgs.). **Gestão do Conhecimento e Aprendizagem nas Organizações**. Brasília: ENAP, 2018. p. 121-134.

BOUD, D.; KEEN, R.; RHODES, C. **The role of reflection in learning and development**. Routledge, 1985.

BOYATZIS, R. E. Competencies in the 21st century. **Journal of Management Development**, v. 27, n. 1, p. 5-12, 2008.

BOYATZIS, R. E. **The Competent Manager: A Model for Effective Performance**. Wiley, 1982.

BROWN, S. M.; SEIDNER, C. J. Evaluating Corporate Training: Models and Issues. Vol. 46. **Springer Science and Business Media**, New York, NY, 2012.

CAIXA ECONÔMICA. Universidade Caixa. Disponível em: <https://universidade.caixa.gov.br/poderpublico/>. Acesso em: 05 maio 2023.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, Jean *et al.* **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 295-316.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**. Cambridge, Massachussetts: MIT Press, 1962.

CHANG, Y.; LEE, S. **The Effect of Corporate University on Corporate Competitive Advantage: Focused on Organizational Learning and Dynamic Capabilities**. Sustainability, v. 9, n. 6, p. 939, 2017.

CHEN, W. F. *et al.* Immersive Media Technology and Consumer Behaviors: A Review and Research Agenda. **Journal of Interactive Marketing**, v. 56, p. 1-15, 2021.

COMO CRIAR e incentivar uma cultura de aprendizagem na empresa?. In: **Emeritus Enterprise**. [S. l.], 28 mar. 2023. Disponível em: <https://brasil.emeritus.org/conteudo/cultura-de-aprendizagem/>. Acesso em: 9 maio 2024.

CROSS, K. M.; DAVIES, J. How corporate universities can drive strategic change. **MIT Sloan Management Review**, v. 62, n. 2, p. 66-75, 2021.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, 1999, pp. 522-537.

CSIKSZENTMIHALYI, M. **Flow: The Psychology of Optimal Experience**. New York: Harper & Row, 1990.

DANNER, S. M.; WINKLHOFER, C. J. Cartoon style rendering. In: **Relatório técnico, Universidade Técnica de Viena**. Acessado em <http://www.cg.tuwien.ac.at/courses/Seminar/WS2007/comicstyle.pdf>. 2008.

DEALTRY, R. Case research into corporate university developments. **Journal of Workplace Learning**, v. 12, n. 6, p. 252-257, 2000a.

DEALTRY, R. Case research into the evolution of a corporate university development process. **Journal of Workplace Learning**, v. 12, n. 8, p. 342-357, 2000b.

DEALTRY, R. Configuring the corporate university: managing a portfolio of thinking schools. **Journal of Workplace Learning**, v. 13, n. 6, p. 30-38, 2001.

DEALTRY, R. Establishing a methodology for appraising the strategic potential of the corporate university. **Journal of Workplace Learning**, v. 12, n. 5, p. 217-224, 2000c.

DELORS, J. *et al.* Os quatro pilares da educação. **Educação: um tesouro a descobrir**, v. 4, p. 89-101, 1999.

DEWEY, J. **Experience and Education**. Kappa Delta Pi, 1938.

DEWEY, J. **How We Think**. D.C. Heath & Co., 1910.

DEWEY, J. **O desenvolvimento da criança e a educação**. São Paulo: Nacional, 1959.

DI FELICE, M. Net-ativismo e ecologia da ação em contextos reticulares//NET-ACTIVISM AND ECOLOGY OF ACTION IN RETICULAR CONTEXTS. **Contemporânea Revista de Comunicação e Cultura**, v. 11, n. 2, p. 267-283, 2013.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. **Design science research: a method for science and technology advancement**. New York: Springer, 2015.

DUTRA, A. Q. N.; EBOLI, M. P. Educação Corporativa: Uma Revisão Sistemática e Bibliométrica. **XLVI Encontro da ANPAD-EnANPAD**, 2022.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

EBOLI, M. P. **Educação Corporativa no Brasil** - Mitos e Verdades. Brasília: Ed. Gente, 2004.

EBOLI, M. P. *et al.* (Orgs.). **Educação Corporativa**: Fundamentos, Evolução e Implantação de Projetos. São Paulo: Atlas, 2010.

EBOLI, M. P. *et al.* **Educação corporativa no cenário pós-pandemia**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2023.

EBOLI, M. P. *et al.* **Educação Corporativa**: muitos olhares. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

EBOLI, M. P. Universidade corporativa: ameaça ou oportunidade para as escolas tradicionais de administração? **Revista de Administração** - RAUSP, v. 34, n. 4, p. 56-64, 1999.

EDISON, T. A. BrainyQuote. Disponível em: https://www.brainyquote.com/quotes/thomas_a_edison_132683. Acesso em: 8 jun. 2020.

EEKELS, J.; ROOZENBURG, N. F. M. A methodological comparison of the structures of scientific research and engineering design: Their similarities and differences. **Design Studies**, v. 12, n. 4, 1991, p. 197–203.

EL-TANNIR, A. A. The corporate university model for continuous learning, training and development. **Education+ Training**, v. 44, n. 2, p. 76-81, 2002.

FERREIRA, M. C.; BORGES-ANDRADE, J. E. Universidades corporativas e aprendizagem organizacional: um estudo multicaso. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 20, n. 1, p. 71-80, 2020.

FERRO, J. R.; GOUVEIA, R. Gerenciamento diário para executar a estratégia. **Lean Institute Brasil**, [s. l.], 2015. Disponível em: https://www.lean.org.br/comunidade/artigos/pdf/artigo_304.pdf. Acesso em: 9 set. 2024.

FIGUEIREDO, A. D. Compreender e desenvolver as competências digitais. **Revista Portuguesa de Pedagogia**, v. 53, n. 1, p. 7-22, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-72502019000100002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 03 nov. 2023.

FILATRO, A. **Design Instrucional na Prática**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2008.

FLEURY, M. T. L. *et al.* **Competências Globais**: Rumo a um Líder Global. São Paulo: Atlas, 2020.

FUNDAÇÃO BRADESCO. Disponível em: <https://www.ev.org.br/>. Acesso em: 05 maio 2023.

GARDNER, H. A imersão no processo de ensino e aprendizado proporciona aos alunos uma experiência mais envolvente e autêntica, estimulando o pensamento

crítico, a criatividade e a resolução de problemas. In: **Making Good Thinking Happen**, Routledge, 2006.

GE Crotonville. Disponível em: <https://jobs.gecareers.com/global/en/crotonville>. Acesso em: 05 maio 2022.

GIANGRECO, A.; CARBONE, P. Measuring the Effectiveness of Corporate Universities: New Proposals for an Inclusive Evaluation. **International Journal of Business and Management**, v. 13, n. 2, p. 1-12, 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GROSSI, M. G. R.; COSTA, J. W.; SOUZA, C. B. J. Propostas pedagógicas no contexto da educação corporativa. Universidade Federal da Paraíba. **Revista Temas em Educação**, v. 25, n. 2, p. 36, 2016.

GRUBER, C.; ALLAIN, O.; WOLLINGER, P. **Didática profissional: princípios e referências para a Educação Profissional**. Florianópolis: publicações do IFSC, 2019.

HAKKARAINEN, K. *et al.* An Approach to Constructing Scaffolding in Immersive Learning Environments. In: **Human Work Interaction Design**. Designing Engaging Automation. Springer, Cham, 2019.

HAMBURGER UNIVERSITY. Disponível em: https://www.mcdonalds.com/qa/en-ga/career_mcd/training-and-education.html. Acesso em: 05 maio 2023.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

HATTIE, J. Quando os alunos estão imersos no aprendizado, eles são capazes de construir uma compreensão mais profunda dos conceitos, aplicar o conhecimento em situações reais e desenvolver habilidades que são relevantes para o mundo além da sala de aula. In: **Visible Learning: A Synthesis of Over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement**, Routledge, 2009.

HEVNER, A. R.; MARCH, S. T.; PARK, J. Design research in information systems research. **MIS Quarterly**, v. 28, n. 1, 2004, p. 75–105.

IBM Corporate Service Corps (CSC). Disponível em: <https://www.ibm.com/impact/initiatives>. Acesso em: 05 maio 2023.

INSTITUTO UNIBANCO. Disponível em: <https://www.institutounibanco.org.br/>. Acesso em: 05 maio 2023.

JACKSON, S. A.; CSIKSZENTMIHALYI, M. Flow in education. In: HANSEN, D. T.; SCHNEIDERMAN, B (Ed.). **Readings in Human-Computer Interaction: Toward the Year 2000**. San Francisco: Morgan Kaufmann, 1995. p. 611-617.

JOHNSON, J. A imersão é uma poderosa ferramenta no processo de aprendizagem, permitindo que os alunos mergulhem profundamente no conteúdo,

desenvolvam habilidades de resolução de problemas e adquiram um conhecimento mais significativo. In: **Revista Brasileira de Educação**, v. 24, e240032, 2019.

JOHNSON, L.; ADAMS-BIGELOW, M.; SWAIN, C. A comparison of traditional, *on-line* and hybrid methods of course delivery. **Journal of On-line Learning and Teaching**, v. 12, n. 1, p. 35-44, 2016.

JOHNSON-LAIRD, P. N. **Mental models: Toward a cognitive science of language, inference, and belief**. Harvard University Press, 1983.

KAFI, Y. B. **Beyond Barbie and Ken: How girls use computers for learning**. MIT Press, 2001.

KASTRUP, V.; TEDESCO, S.; PASSOS, E. **Políticas da cognição**. Porto Alegre: Sulina, 2008.

KITCHENHAM, B.; CHARTERS, S. **Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering**. Keele University, 2007.

KNOWLES, M. S. **Do aluno adulto**. Uma espécie negligenciada. 4ª ed. Houston: Gulf Publishing, 1990.

KOLB, D. A. **Experiential Learning**: Experience as the Source of Learning and Development. Prentice Hall, 1984.

KOMAN, R. **GERONTOLUDIC CHARACTER DESIGN: CREATING ENGAGING PLAYER CHARACTERS FOR OLDER ADULTS**. Orientador: Dr. James Hutson. 2022. 136 f. Dissertação (Master of Arts in Game Design) - Faculty of the School of Arts, Media, and Communications, Lindenwood University, Saint Charles, Missouri, 2022. Disponível em: <https://digitalcommons.lindenwood.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1065&context=theses>. Acesso em: 10 abr. 2024.

KOTLER, S. **The Rise of Superman**: Decoding the Science of Ultimate Human Performance. New Harvest, 2014.

KUKULSKA-HULME, A.; PETKOVA, B.; RIST, T. Can mobile learning be blended into mainstream education?. In: **Proceedings of the 10th World Conference on Mobile and Contextual Learning**. 2011.

LACERDA, D. P. *et al.* **Design Science Research**: método de pesquisa para a engenharia de produção. Gest. Prod., São Carlos, v. 20, n. 4, p. 741-761, 2013.

LAI, M. C.; BOWER, M. A imersão no aprendizado é fundamental para uma experiência educacional eficaz, pois permite que os alunos se envolvam ativamente, explorem conexões significativas e construam conhecimento de forma autêntica. In: **International Journal of Educational Technology in Higher Education**, v. 16, n. 1, 2019.

LARSON, R., FARBER, B. **Estatística Aplicada**. Editora Pearson, Porto Alegre, 2015.

LAUREL, B. **Design de jogos como cultura: a criação de mundos virtuais**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2005.

LEITE, G. P.; PETRY, L. C. O conceito ontológico de imersão na perspectiva da produção artística nos jogos digitais. In: **SBC – Proceedings of SBGames 2015** | ISSN: 2179-2259. Páginas 845 - 863. Disponível em: <http://www.sbgames.org/sbgames2015/anaispdf/cultura-full/147284.pdf>. Acesso em: novembro de 2022.

LIBÂNEO, J. C. **Didática**. São Paulo: Cortez, 1994.

LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. **Archives of psychology**, 1932.

LUCKESI, C. C. **Avaliação da aprendizagem escolar**: estudos e proposições. São Paulo: Cortez, 2002.

LYTOVCHENKO, I.; SAIENKO, N. Structural models of corporate universities in the United States of America. **Amazonia Investiga**, v. 8, n. 24, p. 225-230, 2019.

MACHADO, M. T. S.; MARQUES, E. C. Educação Corporativa e Competitividade Organizacional: Análise das Ações de Desenvolvimento de Pessoas em Empresas de Santa Catarina. **Revista Gestão & Conexões**, v. 5, n. 1, p. 60-80, 2016.

MARIANI, M.; OLIVEIRA, M. R.; KLAUSS, G. Diversidade Cultural nas Organizações: Abordagens, Implicações e Práticas de Gestão. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 6, p. 875-896, 2018.

MARQUES, E. T.; PEREIRA, C. M. Ensino a Distância e as Possibilidades de Interatividade em Cursos de Universidades Corporativas. **Revista de Administração e Inovação**, v. 16, n. 2, p. 244-267, 2019.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.

MAYER, R. E. **Multimídia aprendendo com as mídias: como os alunos aprendem com a animação, o som e o texto**. Artmed Editora, 2009.

MAZUR, E. Peer instruction: Getting students to think in class. In: **AIP conference proceedings**. IOP INSTITUTE OF PHYSICS PUBLISHING LTD, 1997. p. 981-988.

MAZZON, José Afonso. Using the methodological association matrix in marketing studies. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 17, n. 5, p. 747-770, 2018.

McGONIGAL, J. **Reality Is Broken: Why Games Make Us Better and How They Can Change the World**. New York: Penguin Press, 2011.

MEISTER, J. **A gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron, 1999.

MEISTER, J. C. **Corporate Universities**: Lessons in Building a World-Class Workforce. McGraw-Hill, New York, 1998.

MERCER, N. **The guided construction of knowledge: Talk amongst teachers and learners.** Multilingual Matters, 1995.

MICHAELSEN, L. K.; KNIGHT, A. B.; KNIGHT, J. K. **Team-based learning: A transformative use of small groups in college teaching.** Stylus Publishing, 2002.

MICROSOFT LEARNING. Disponível em: <https://learn.microsoft.com/en-us/training/topics/universities>. Acesso em: 05 maio 2023.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy Safari.** [S. l.]: [s. n.], 1998.

MORAN, J. M. **A educação que desejamos: novos desafios e como chegar lá.** Campinas: Papirus, 2015.

MOREIRA, J. A.; SCHLEMMER, E. Por um novo conceito e paradigma de educação digital onlife. **Revista UFG**, v. 20, 2020. Disponível em: <https://www.revistas.ufg.br/revistaufg/article/view/63438>. Acesso em: 03 nov. 2023.

MORGADO, L. Ambientes de aprendizagem imersivos. **Video Journal of Social and Human Research**, [S.l.], v. 13, n. 1, p. 102-116, 2022. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/vjshr/article/view/16622>. Acesso em: 04 nov. 2023.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo.** 5.ed. Porto Alegre: Sulina, 2015.

MOURA, R. H. S.; MACHADO, H. D. Universidades corporativas: aportes para a gestão de pessoas. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 19, n. 1, p. 150-164, 2021.

MURRAY, J. **Hamlet on the Holodeck: The Future of Narrative in Cyberspace.** Cambridge, MA: MIT Press, 1997.

NAKAMURA, J.; CSIKSZENTMIHALYI, M. The concept of flow. In: **Flow and the foundations of positive psychology.** Springer Netherlands, 2014.

NONAKA, I.; KONNO, N. The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NUNAMAKER, J. F.; CHEN, M.; PURDIN, T. D. M. Systems development in information systems research. **Journal of Management Information Systems**, v. 7, n. 3, 1990, p. 89–106.

OBLINGER, D. G. A imersão cria um ambiente de aprendizado rico, onde os alunos são incentivados a se envolverem profundamente com o conteúdo, fazer conexões entre conceitos e aplicar o conhecimento de forma prática. In: **EDUCAUSE Review**, v. 41, n. 5, p. 70-71, 2006.

OUZZANI, M. *et al.* Rayyan — a web and mobile app for systematic reviews. **Systematic Reviews**, v. 5, p. 210, 2016. DOI: 10.1186/s13643-016-0384-4.

PARRY, S. B. The quest for competencies. **Training**, v. 33, n. 7, p. 48, 1996.

PARSHAKOV, P.; SHAKINA, E. A. With or without CU: A comparative study of efficiency of European and Russian corporate universities. **Journal of Intellectual Capital**, v. 19, n. 1, p. 96-111, 2018.

PATRUCCO, A. S.; PELLIZZONI, E.; BUGANZA, T. The design process of corporate universities: a stakeholder approach. **Journal of Workplace Learning**, v. 29, Issue 4, pp. 304-318, 2017.

PEFFERS, K. *et al.* A design science research methodology for information systems research. **Journal of management information systems**, v. 24, n. 3, p. 45-77, 2007.

PETROBRÁS. Disponível em: <https://petrobras.com.br/pt/quem-somos/carreiras/>. Acesso em: 05 maio 2023.

PETTICREW, M.; ROBERTS, H. Systematic reviews in the social sciences: A practical guide. **Counselling and Psychotherapy Research**, v. 6, n. 4, p. 304-305, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14733140600986250>. Acesso em: 25 set. 2023.

PIAGET, J. **The Grasp of Consciousness: Action and Concept in the Young Child**. Harvard University Press, 1976.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy**. Nova Iorque: Free Press, 1980.

PRENSKY, M. **Nativos digitais, imigrantes digitais**. São Paulo: Artmed Editora, 2001.

PRINCE, C.; ALLISON, S. Corporate university developments in the UK SME sector. **Journal of Workplace Learning**, v. 15, n. 5, p. 229-239, 2003.

PRINCE, C.; BEAVER, G. Redefining the role of the corporate university: A UK perspective. **Industry and Higher Education**, v. 16, n. 4, p. 213-221, 2002.

RENNER. Disponível em: https://www.lojasrennersa.com.br/pt_br/institucional/sobre-lojasrenner-sa. Acesso em: 05 maio 2023.

RESNICK, M. **Jardim da Infância para a vida toda: por uma aprendizagem criativa, mão na massa e relevante**. Porto Alegre: Penso, 2020.

RIZZATTI, G. **Framework de Governança da Aprendizagem Organizacional**. 283 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020.

RODRIGUES, A. S. *et al.* Universidades corporativas e sua contribuição na gestão do conhecimento organizacional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 22, n. 1, p. 100-118, 2020.

ROEHRS, C. A. C.; RIGHI, R.; FARIAS, K. Personal health records: A systematic literature review. **Journal of Medical Internet Research**, v. 19, p. e13, jan. 2017.

ROESNER, L. A.; WALESH, S. G. Corporate University: Consulting firm case study. **Journal of Management in Engineering**, v. 14, n. 2, p. 56-63, 1998.

ROSSI, M.; SEIN, M. K. Design research workshop: A proactive research approach. In: Information Systems Research Seminar in Scandinavia, 26., 2003, Haikko, Finland. Proceedings... **Haikko: Information Systems Research in Scandinavia Association**, 2003. p. 9-12.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. R. (Orgs.). **Gestão por competências: do modelo à prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 25-48.

RUDIO, F. C. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 2002.

RUIVO, P. *et al.* The Impact of Corporate Universities on Organizational Performance: An Intellectual Capital Perspective. **Journal of Knowledge Management**, v. 23, n. 1, p. 61-86, 2019.

RUSSO, I.; MAUGERI, C. Corporate Universities and Knowledge Management: A Theoretical Framework. In: **6th International Conference on New Horizons in Industry, Business and Education**, 2020.

SÁ FREIRE, P.; DANDOLINI, G. A.; SOUZA, J. A. Implementation Process of Corporate University in Network (CUN). **International Journal for Innovation Education and Research**, dezembro de 2017. DOI: 10.31686/ijer.vol5.iss12.873. Acesso em: 26 jan. 2023.

SANTOS, L. R. *et al.* Explorando a metacognição na aprendizagem baseada em jogos. **Revista Caribeña De Ciencias Sociales**, Miami, v.13, n.1, 2024, p.543-556. Disponível em: <https://ojs.southfloridapublishing.com/ojs/index.php/rccs/article/view/3588/2640> Acesso em: 16 mai. 2024.

SANTOS, R. L. S. *et al.* Universidades corporativas: uma análise bibliométrica dos últimos dez anos. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 4, n. 11, p. 100-116, 2019.

SCHLEMMER, E. Gamificação em contexto de hibridismo e multimodalidade na educação corporativa. **Revista FGV On-line**, v. 5, p. 26-49, 2015.

SCHLEMMER, E. Uma proposta para avaliação de ambientes virtuais de aprendizagem na sociedade em rede. **Informática na Educação**, Porto Alegre, v. 4, n. 2, p. 25-36, 2001.

SCHLEMMER, E.; MORGADO, L. C.; MOREIRA, J. A. M. Educação e transformação digital: o habitar do ensinar e do aprender, epistemologias reticulares e ecossistemas de inovação. **Interfaces da Educação**, v. 11, n. 32, p. 764-790, 2020.

SCHLOCHAUER, C. **Lifelong learners** – o poder do aprendizado contínuo: aprenda a aprender e mantenha-se relevante em um mundo repleto de mudanças. Editora Gente, 2021.

SCHMIDT, H. G. **Foundations of problem-based learning: Research, theory, and practice**. Springer Science & Business Media, 2010.

SENGE, P. M. The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. **Broadway Business**, 2006.

SHULMAN, L. Knowledge and teaching: Foundations of the new reform. **Harvard educational review**, v. 57, n. 1, p. 1-23, 1987.

SILVA, A. F. *et al.* Estratégias de ensino de Filosofia no Ensino Médio a partir do uso de Metodologias Ativas. In: DANTAS, Andreza Magda; SILVA, Antunes Ferreira, FARIAS, Mariana Soares e LEITE, Kadygyda Lamara França. **Ensino de Filosofia: conceitos trajetórias, caminhos e possibilidades**. Vol 1. Ano 2023. Disponível em: <https://downloads.editoracientifica.com.br/articles/230814111.pdf> . Acesso em 22.mar.2024.

SILVA, L. B.; AMORIM, T. N. G. F. Estudos sobre competências: uma análise dos artigos publicados nos EnANPADs. **Revista Reuna**, v. 17, n. 1, p. 61-76, 2012.

SILVA, T. C.; SÁ FREIRE, P. S. Universidade corporativa em rede: Diretrizes que devem ser gerenciadas para a implantação do modelo. **Espacios**, v. 38, n. 10, p. 13, 2017.

SOUZA, L. S.; SANTOS, D.; MURGO, C. S. Metodologias Ativas na Educação Superior em Saúde Brasileira: uma revisão integrativa frente ao paradigma à prática baseada em evidências. **Revista Internacional de Educação Superior**. Campina, SP, vol. 7, 2021.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at Work: Models for Superior Performance**. John Wiley & Sons, 1993.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995.

TAKEDA, H. *et al.* Modeling design processes. *AI Magazine*, v. 11, n. 4, 1990, p. 37–48.

TK ELEVATOR. **Localização das unidades de Manufatura, Pesquisa e Inovação**. Guaíba – RS, 2024. Disponível apenas para colaboradores via intranet. (Documento interno e confidencial da empresa).

TK ELEVATOR. **Planejamento Estratégico BU LA 2020-2025**. Guaíba – RS, 2023 Disponível apenas para colaboradores via intranet. (Documento interno e confidencial da empresa).

TRENTIN, G.; NEUTZLING, D. M. Implementação de uma Universidade Corporativa com Base em uma Plataforma de Ensino a Distância. **Revista de Administração IMED**, v. 10, n. 2, p. 139-157, 2020.

TRINTA, Z.; OLIVEIRA, G. J.; VILAS-BOAS, A. A. Universidade Corporativa: uma Vantagem Estratégica. In: **Anais do III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2006.

ULRICH, D. *et al.* HR from the Outside In: **Six Competencies for the Future of Human Resources**. McGraw-Hill Education, 2008.

VARGAS, A. A. *et al.* Análise da Gestão de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas em uma Empresa de Transporte Coletivo Urbano. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 9, n. 1, p. 9-23, 2019.

VASCONCELOS, C. P. *et al.* Universidades Corporativas e o Ensino a Distância: Proposta de uma Plataforma para Desenvolvimento de Habilidades e Competências. **Revista Brasileira de Inovação Tecnológica em Saúde**, v. 11, n. 1, p. 76-84, 2021.

VOGLER, C. **A jornada do herói: estrutura de roteiro baseado nos mitos universais**. São Paulo: Cultrix, 2007.

VYGOTSKY, L. S. **A formação social da mente**. 7. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

VYGOTSKY, L; S. **Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes**. Harvard University Press, 1978.

WALLS, J.; WIDMEYER, G.; EL SAWY, O. Building an information system design theory for vigilant EIS. **Information Systems Research**, v. 3, n. 1, 1992, p. 36–59.

WELCH, J.; BYRNE, J. A. Jack: Straight from the Gut. **Business Plus**, 2003.

WU, J. *et al.* Study of Development for Entrepreneurial University. In: **International Conference on Education, Management, Computer and Society**. Atlantis Press, 2016. p. 1822-1825.

XAVIER, L. C. M. *et al.* Aprendizagem Organizacional e Universidades Corporativas: Um Estudo de Caso em uma Empresa do Setor Elétrico. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 24, n. 1, p. 101-116, 2022.

XU, Y.; CHEN, X. An Empirical Study on the Relationship between Corporate Universities and Corporate Performance. **International Journal of Advanced Corporate Learning**, v. 13, n. 3, p. 36-44, 2020.

XUEJUN QIAO, J. Corporate Universities in China: Processes, Issues and Challenges. **Journal of Workplace Learning**, v. 21, n. 2, p. 166-174, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZABALA, A.; ARNAU, L. **Como aprender e ensinar competências**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

APÊNDICE A – ROTEIRO BASE ENTREVISTAS PARA FILIAIS

FILIAL:

CARGO:

ESCOLARIDADE:

TEMPO DE TRABALHO NA TKE:

ÁREA DE FORMAÇÃO:

- 1) Como você fica sabendo dos cursos oferecidos pela TKE?
 - 2) Com qual frequência você faz os cursos?
 - 3) Como se dá o processo, passo a passo, para a inscrição nos cursos? Desde o início, recebendo a informação da disponibilidade do curso até a sua efetivação.
 - 4) Ao finalizar um curso, você comunica alguém? Se sim, de que forma?
 - 5) O que mais gostas nos cursos?
 - 6) O que menos gostas nos cursos?
 - 7) Forneça pelo menos 3 sugestões para melhorias nos processos de comunicação, formação e formato dos cursos:
 - 8) A TKE possui uma estrutura de cursos no DECA dividido em três grandes grupos:
 - a) Formação Básica
 - b) Formação em Transporte Vertical
 - c) Formação Avançada.
- Você conhecia esta estrutura? Sabe que cursos compõem cada grupo? Gostaria de saber mais sobre esta estrutura, os cursos obrigatórios para cada cargo e como é sua organização?
- 9) Existe uma meta de atingir 100% das formações *onboarding* e 65% de toda a formação básica até setembro de 2024. Você tem conhecimento desta meta? Quer saber mais?
 - 10) Quais as comunicações internas da TKE são as mais visualizadas por você?
 - 11) Você considera adequada o tempo para fazer as formações na sua unidade?
 - 12) Os cursos trazem situações do seu dia a dia? Se não traz quais as situações que você enfrenta.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PROPOSTO PARA BRASIL

Objetivo: Olá, estamos realizando esse questionário com você com o intuito de mapear o perfil dos nossos técnicos de serviços, assim como coletar sugestões e opiniões sobre os nossos treinamentos técnicos do DECA.

* Obrigatória

1. Filial *

- a. 5020 - Aracajú
- b. 5034 - Balneário Camboriú
- c. 5047 - Barueri
- d. 5017 - Belém
- e. 5007 - Belo Horizonte
- f. 5006 - Brasília
- g. 5024 - Campinas
- h. 5028 - Campo Grande
- i. 5029 - Capão da Canoa
- j. 5033 - Cascavel
- k. 5044 - Caxias do Sul
- l. 5070 - Central Norte SP
- m. 5069 - Chapecó
- n. 5015 - Cuiabá
- o. 5005 - Curitiba
- p. 5074 - Divinópolis
- q. 5009 - Florianópolis
- r. 5011 - Fortaleza
- s. 5026 - Foz do Iguaçu
- t. 5013 - Goiânia
- u. 5052 - Gramado
- v. 5067 - Guarulhos
- w. 5072 - Ipatinga
- x. 5042 - Jabaquara
- y. 5036 - João Pessoa
- z. 5030 - Juiz de Fora
- aa. 5066 - Lajeado

bb.5025 - Londrina
cc. 5054 – Macapá
dd.5022 - Maceió
ee.5016 - Manaus
ff. 5027 - Maringá
gg.5038 - Natal
hh.5014 - Niterói
ii. 5063 - Nova Lima
jj. 5023 - Novo Hamburgo
kk. 5032 - Passo Fundo
ll. 5037 - Pelotas
mm. 5059 - Porto Velho
nn.5008 - Recife
oo.5040 - Riberão Preto
pp.5060 - Rio Branco
qq.5004 - Rio de Janeiro
rr. 5031 - Rio Grande
ss. 5051 - RS Central Sul
tt. 5010 – Salvador
uu.5045 – Santa Maria
vv. 5064 – Santo Amaro
ww. 5043 – Santo André
xx. 5018 – Santos
yy. 5041 – São José dos Campos
zz. 5048 – São Luiz do Maranhão
aaa. 5003 – São Paulo
bbb. 5046 – Tatuapé
ccc. 5057 – Teresina
ddd. 5077 – Tubarão
eee. 5062 – Uberlândia
fff. 5012 – Vitória

2. Cargo *

- a. Oficial de Assistência Técnica I
- b. Oficial de Assistência Técnica II

- c. Oficial de Assistência Técnica III
 - d. Oficial de Assistência Técnica IV
 - e. Oficial de Manutenção I
 - f. Oficial de Manutenção II
 - g. Oficial de Manutenção III
 - h. Oficial de Manutenção IV
 - i. Ajustador de Manutenção I
 - j. Ajustador de Manutenção II
 - k. Ajustador de Manutenção III
 - l. Ajustador de Manutenção IV
 - m. Supervisor de Serviços
 - n. Outra
3. Tempo de Serviço *
- a. 0 a 3 meses
 - b. 4 a 12 meses
 - c. 1 a 4 anos
 - d. 4 a 7 anos
 - e. 7 a 10 anos
 - f. Mais de 10 anos
4. Quais as comunicações internas da TKE são as mais visualizadas por você?
- *
- a. WhatsApp
 - b. E-mail
 - c. Mural na filial
 - d. Dificilmente recebo informações
 - e. Outra
5. Área de formação/Escolaridade (selecionar a maior formação) *
- a. Técnico em Mecânica
 - b. Técnico em Eletrotécnica
 - c. Técnico em Eletrônica
 - d. Técnico em Automação Industrial
 - e. Técnico em Gestão Empresarial
 - f. Engenharia Elétrica
 - g. Engenharia Mecânica

- h. Profissionalizante
 - i. Outra
6. Por quem fica sabendo dos cursos? *
- a. Supervisor
 - b. DECA
 - c. RH
 - d. Calendário de treinamentos da filial
7. Por qual canal fica sabendo dos cursos? *
- a. WhatsApp
 - b. E-mail
 - c. Reunião de Lean
 - d. Conversa com o supervisor
 - e. Outra
8. Com qual frequência você faz treinamentos na Plataforma de Aprendizagem? *
- a. 1 por semana
 - b. Mais de 1 por semana
 - c. 1 por mês
 - d. Mais de 1 por mês
 - e. Quando solicitado pelo supervisor
 - f. Sempre que tenho disponível no ambiente virtual
9. Como ocorre a inscrição nos cursos? *
- a. Já aparece a matrícula na plataforma
 - b. Procuro os cursos que me interessam na plataforma e solicito a matrícula
 - c. Recebo o *link* e me matriculo na plataforma
 - d. Uso o QR Code disponível na filial
10. Ao finalizar um curso, você comunica alguém? Se sim de que forma? *
- a. Não
 - b. Aviso diretamente ao supervisor
 - c. Envio o certificado ao supervisor
 - d. Outra
11. O que você MAIS gosta nos treinamentos? *
- a. Fato de ser remoto

- b. Conteúdo
- c. Animações
- d. Vídeos
- e. Locução
- f. Exemplos práticos
- g. Provas objetivas
- h. Layout ou formato do conteúdo (tamanho da tela, cores, letras, velocidade)
- i. Local e horário marcado para realizar o curso
- j. Tempo para a execução
- k. Não gosto de nada

12. O que você MENOS gosta nos treinamentos? *

- a. Fato de ser remoto
- b. Conteúdo
- c. Animações
- d. Vídeos
- e. Locução
- f. Exemplos práticos
- g. Provas objetivas
- h. Layout ou formato do conteúdo (tamanho da tela, cores, letras, velocidade)
- i. Local e horário marcado para realizar o curso
- j. Tempo para a execução
- k. Não gosto de nada

13. Selecione pelo menos 3 sugestões para melhorias nos processos de formação na TKE: *

- a. Treinamentos práticos
- b. Vídeos de procedimentos
- c. Transformar cursos para rodar no celular
- d. Melhorar a comunicação sobre os cursos disponibilizados
- e. Utilização de simuladores
- f. Melhorar formato de avaliação
- g. Inserir mais teoria
- h. Melhorar tempo para execução

i. Outra

14. Você considera adequada o tempo para fazer as formações na sua unidade? *

- a. Sim
- b. Não
- c. Às vezes

15. Os cursos trazem situações do seu dia a dia? *

- a. Sim
- b. Não
- c. Às vezes

16. Os cursos trazem situações do seu dia a dia? Se não traz quais as situações que você enfrenta? *

17. Marque as duas principais motivações para trabalhar na TKE: *

- a. Ambiente agradável
- b. Desafios constantes
- c. Salário
- d. Possibilidade de crescimento profissional
- e. Benefícios (plano de saúde, VT, VR, clube de vantagens, etc..)
- f. Outra

18. Estamos trabalhando para melhorar os treinamentos da TKE. Vocês podem participar deste processo. Deixe aqui suas sugestões de melhorias.

Fim

Obrigada por responder a nossa pesquisa e nos ajudar a melhorar nossos treinamentos!

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO PROPOSTO PARA AMÉRICA LATINA

Objetivo: Hola, este cuestionario tiene como objetivo trazar el perfil de nuestros técnicos de servicio, así como recoger sugerencias y opiniones sobre nuestras formaciones técnicas de ingeniería de campo.

* Obligatoria

1. ¿Cuál es el país que trabajas? *

- a. Argentina
- b. Chile
- c. Colombia
- d. Costa Rica
- e. El Salvador
- f. Guatemala
- g. Honduras
- h. México
- i. Panamá
- j. Paraguay
- k. Peru
- l. Uruguay

2. ¿Cuál es su posición en TKE? *

3. ¿Para qué ciclo TKE trabajas? *

- a. Servicios
- b. Reparación
- c. Obras nuevas
- d. Modernización
- e. Administrativo

4. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando para la TKE? *

- a. 0 a 3 meses
- b. 4 a 12 meses
- c. 1 a 4 años
- d. 4 a 7 años
- e. 7 a 10 años
- f. Más de 10 años

5. ¿Qué comunicaciones internas de TKE son las más vistas por usted? *

- a. WhatsApp
 - b. E-mail
 - c. Informes en la sucursal
 - d. Casi no recibo información
 - e. Otra
6. Redactar cuál es tu más alto nivel de educación: *
7. ¿Quién se entera de los cursos? *
- a. El supervisor
 - b. El departamento de ingeniería de campo
 - c. RRHH
 - d. Calendario de formación de las sucursales
8. ¿A través de qué canal se entera de los cursos? *
- a. WhatsApp
 - b. E-mail
 - c. Reunión en la sucursal
 - d. Conversación con el supervisor
 - e. Otra
9. ¿Con qué frecuencia asistes a los cursos de formación de la TKE? *
- a. 1 por semana
 - b. Más de 1 por semana
 - c. 1 por mes
 - d. Más de 1 por mes
 - e. Cuando solicitado por el supervisor
 - f. Siempre que hay cursos disponibles
10. ¿Cómo usted se inscribe en los cursos? *
11. Cuando terminas un curso, ¿te comunicas con alguien? En caso afirmativo, ¿de qué manera? *
- a. No
 - b. Comunico al supervisor
 - c. Envío copia de certificado al supervisor
 - d. Otra
12. ¿Qué es lo que MÁS le gusta de las sesiones de formación? *
- a. Formación a distancia
 - b. Contenido

- c. Animaciones
- d. Videos
- e. Audio
- f. Ejemplos prácticos
- g. Pruebas objetivas
- h. Layout o forma del contenido (tamaño de la pantalla, colores, letras, velocidad)
- i. Local e horario para hacer el curso
- j. Tiempo para la ejecución
- k. No me gusta nada

13. ¿Qué es lo que MENOS le gusta de las sesiones de formación? *

- a. Formación a distancia
- b. Contenido
- c. Animaciones
- d. Videos
- e. Audio
- f. Ejemplos prácticos
- g. Pruebas objetivas
- h. Layout o forma del contenido (tamaño de la pantalla, colores, letras, velocidad)
- i. Local e horario para hacer el curso
- j. Tiempo para la ejecución
- k. No me gusta nada

14. Selecciona al menos 3 sugerencias para mejorar los procesos de formación en el TKE: *

- a. Formación práctica
- b. Vídeos de procedimientos
- c. Transformar los cursos para que funcionen con teléfonos móviles
- d. Mejorar la comunicación sobre los cursos disponibles
- e. Uso de simuladores
- f. Mejorar el formato de la evaluación
- g. Introducir más teoría
- h. Mejorar la duración
- i. Otra

15. ¿Considera adecuado el tiempo para realizar las formaciones en su unidad?

*

- a. Si
- b. No
- c. A veces

16. ¿Los cursos le aportan situaciones de su vida cotidiana? *

- a. Si
- b. No
- c. A veces

17. ¿Los cursos le aportan situaciones de su vida cotidiana? Si no es así, ¿a qué situaciones te enfrentas? *

18. Por favor, marca tus dos principales motivaciones para trabajar en el TKE:

*

- a. Ambiente agradable
- b. Retos constantes
- c. Salario
- d. Posibilidad de crecimiento profesional
- e. Beneficios (plan de salud, VT, VR, club de ventajas, etc..)
- f. Otra

19. Estamos trabajando para mejorar la formación de TKE. Tú puedes participar en este proceso. Deja aquí tus sugerencias de mejora.

Fin

Gracias por responder a nuestra encuesta y ayudarnos a mejorar nuestra formación.

APÊNDICE D – MATERIAL *WORKSHOP* PROPOSTO PARA AS LIDERANÇAS

D.1. APRESENTAÇÃO *WORKSHOP*

Bem vindos ao
Workshop Universidade
Corporativa TKE



ROTEIRO

08:00 - Abertura e boas-vindas
09:00 - Universidades Corporativas
09:15 - Protótipo de curso com ABP
09:30 - Projeto Universidade Corporativa TKE
09:45 - Início dos trabalhos em grupos
12:00 - Almoço
13:00 - Reinício dos trabalhos em grupos
16:30 - Encerramento

2

Workshop Universidade
Corporativa TKE



UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

Guarda chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização.

Deve desenvolver os talentos humanos na empresa, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua.

4

Aspectos importantes

- Definição do que é crítico para o sucesso da empresa (Diagnóstico)
- Desenvolvimento das competências essenciais (técnicas e humanas)
- Fortalecer a cultura corporativa à aprendizagem, inovação e mudança
- Foco nos públicos interno e externo incluindo toda a cadeia
- Ênfase em programas orientados para as necessidades dos negócios.

5



6



Projeto Universidade Corporativa TKE



PROTÓTIPO DE CURSO COM ABP

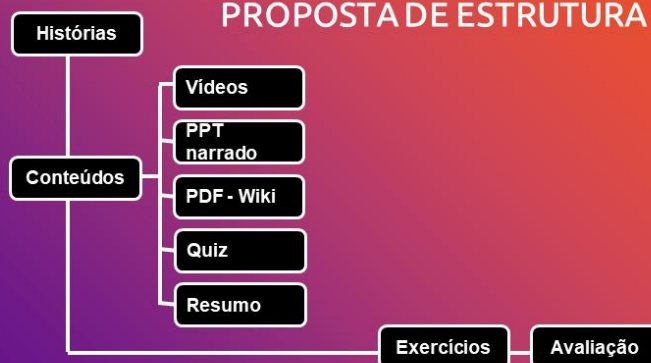
Baseado nas respostas do questionário que foi aplicado em todas as filiais TKE e na utilização do método de Aprendizagem Baseada em Problemas, formatamos o modelo para utilização nas formações TKE.

O QUE É ABP?

É uma metodologia ativa de aprendizagem, que utiliza atividades guiadas para apresentar os conteúdos no processo de aprendizagem, para resolver problemas no mundo real.

10

PROPOSTA DE ESTRUTURA - ABP



11

1ª RODADA

Propósito, Visão e Valores

da Universidade Corporativa TKE

PROPÓSITO

Responde ao problema que a organização se propõe a resolver

O propósito inspira, relaciona-se a valores universais e conecta-se às causas.



13

- Quais impactos pretendemos causar nas pessoas, na sociedade e no mundo?
- Caso nossa empresa desaparecesse, o que morreria com ela?
- Quais temas são grandes causas para nós?
- Quais assuntos nos mobilizam de corpo e alma?

“Transformar a vida das pessoas por meio de soluções de mobilidade inovadora”

14

VISÃO

O que a empresa quer ser no futuro

Onde quer chegar

Suas metas para os próximos anos.

Ela é objetiva ao declarar sua grandeza: ser a melhor, ser a maior, ser a pioneira, ser a mais inovadora etc.

15

- O que a sua empresa quer ser?
- Onde ela espera chegar em 2, 5, 10 anos?

*“Ser a marca de serviços centrados nas pessoas,
líder da indústria de elevadores”.*

16

VALORES

Dão forma à cultura da empresa.

Representam o que a empresa acredita e que, para ela, é inegociável.
É “como” vai agir para chegar lá: eles norteiam as escolhas por trás de cada decisão.

- Quais são os valores inegociáveis da empresa?

17

- Nós criamos um espírito de empoderamento e autonomia.
- Nós comunicamos de forma aberta e agimos com integridade.
- Nós criamos um ambiente que inspira, motiva e valoriza, no qual os colaboradores podem desenvolver seu completo potencial.
- Nós colocamos a segurança de nossos colaboradores e clientes como nosso valor mais importante.
- Nós colocamos as necessidades de nossos clientes no centro.
- Nós criamos um senso de propósito e pertencimento. O cumprimento de nossas obrigações para com a sociedade nos enche de orgulho.

18

TRABALHO EM GRUPOS

Propósito, Visão e Valores

da Universidade Corporativa TKE

2ª RODADA

Personas e Formação

da Universidade Corporativa TKE

C **CONHECIMENTO:** Conhecimento sobre um determinado assunto, algo que tenha valor tanto para a empresa como para ela mesma. É o que podemos chamar de saber propriamente dito.

H **HABILIDADES:** Colocar em prática o conhecimento teórico adquirido ao gerar soluções efetivas para eventuais impasses. Sabedoria para executar a tarefa.

A **ATITUDES:** Caracteriza-se pela iniciativa de entender a situação e saber agir de forma autônoma e eficiente. É a vontade e a efetiva ação do querer fazer.

PERSONAS



22

FORMAÇÃO



- Quais os CHA's que essas formações promovem?
- Quais elas têm hoje?

23

TRABALHO EM GRUPO

PERSONAS E FORMAÇÃO

da Universidade Corporativa TKE

INTERVALO PARA ALMOÇO

da Universidade Corporativa TKE

3ª RODADA

FLUXO DE INFORMAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

da Universidade Corporativa TKE

- Como é o **fluxo de informações/comunicabilidade** entre os indivíduos, setores, filiais e externos?
- Como é o **compartilhamento do conhecimento** entre os indivíduos, setores, filiais e externos?
- Como deveria ser?
- Como deveria ser?

TRABALHO EM GRUPO

FLUXO DE INFORMAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

da Universidade Corporativa TKE

4ª RODADA

CULTURA DE APRENDIZADO E INCENTIVO

da Universidade Corporativa TKE

- Como é a **cultura de aprendizado e incentivo** na TKE?
- Como deveria ser?

TRABALHO EM GRUPO

CULTURA DE APRENDIZADO E INCENTIVO

da Universidade Corporativa TKE

5ª RODADA

INDICADORES

da Universidade Corporativa TKE

Quais os indicadores que demonstram o desenvolvimento do conhecimento, das habilidades e atitudes dos colaboradores em relação aos resultados da organização?

TRABALHO EM GRUPO

INDICADORES

da Universidade Corporativa TKE

**MUITO
OBRIGADO!**

SUGESTÕES, COMENTÁRIOS OU
DÚVIDAS NOS PROCUREM!



D.2. CARTAS PARA SEPARAÇÃO DOS GRUPOS

1



Se a educação sozinha não transforma a sociedade, sem ela
tampouco a sociedade muda.

Paulo Freire



2



Não é no silêncio que os homens se fazem, mas na palavra,
no trabalho, na ação-reflexão.

Paulo Freire



3



Conhecer é tarefa de sujeitos, não de objetos. E é como sujeito e
somente enquanto sujeito, que o homem pode realmente conhecer.

Paulo Freire



4



Se a educação sozinha não transforma a sociedade, sem ela
tampouco a sociedade muda.

Paulo Freire



D.3. FICHAS DAS ATIVIDADES DO *WORKSHOP*

D.3.1. CHA e Personas

TECNICO SERVIÇO (sumário preventivo)

CONHECIMENTO	HABILIDADES	ATTITUDES

TECNICO SERVIÇO PLANO (preventiva e corretiva)

CONHECIMENTO	HABILIDADES	ATTITUDES

TECNICO SERVIÇO SÊNIOR

CONHECIMENTO	HABILIDADES	ATTITUDES

TECNICO SERVIÇO ESPECIALIZADO

CONHECIMENTO	HABILIDADES	ATTITUDES

D.3.2. CHA e Formações

METÉRIAS BÁSICAS

CONHECIMENTO	HABILIDADES	ATTITUDES

ELETRICIDADE BÁSICA

CONHECIMENTO	HABILIDADES	ATTITUDES

FUNDAMENTOS E ELEMENTOS BÁSICOS DE ELEVADOR

CONHECIMENTO	HABILIDADES	ATTITUDES

MPT FASE II

CONHECIMENTO	HABILIDADES	ATTITUDES

D.3.3. Propósito, visão, valores e indicadores

QUAL O <u>PROPÓSITO</u> QUE VOCÊS PENSAM PARA A UNIVERSIDADE CORPORATIVA TKE? QUAL A <u>VISÃO</u> QUE VOCÊS PENSAM PARA A UNIVERSIDADE CORPORATIVA TKE? QUAIS OS <u>VALORES</u> QUE VOCÊS PENSAM PARA A UNIVERSIDADE CORPORATIVA TKE?	INDICADORES
--	--------------------

D.3.4. Fluxo de informações, compartilhamento do conhecimento, cultura de aprendizagem

COMO É O FLUXO DE INFORMAÇÃO/COMUNICABILIDADE? COMO <u>DEVERIA SER</u> O FLUXO DE INFORMAÇÃO/COMUNICABILIDADE?	COMO É O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO? COMO <u>DEVERIA SER</u> O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO?	COMO É A CULTURA DO APRENDIZADO? COMO <u>DEVERIA SER</u> A CULTURA DO APRENDIZADO?
--	--	--

D.4. RETORNO ENVIADO AOS PARTICIPANTES COM AS INFORMAÇÕES COMPILADAS DO *WORKSHOP*

CARDOZO DIAS, ISADORA

De: CARDOZO DIAS, ISADORA

Para:

Participantes do *workshop*

Cc:

Assunto:

Devolutiva Propósito, Visão e Valores - Workshop Universidade Corporativa TKE

Anexos:

Valores compilado.jpeg; Visão compilado.jpeg; Propósito compilado.jpeg; Agradecimento Workshop Universidade Corporativa TKE.mp4

Colegas, boa tarde.

Nosso workshop foi um sucesso graças ao empenho e contribuições de todos vocês!

Conforme combinamos, seguem propósito, visão e valores elaborados por todos. Fizemos um compilado das respostas de todos e unimos de maneira a contemplar as ideias semelhantes, mantendo o conteúdo proposto durante o workshop.

Propósito:

“Transformar a vida das pessoas, tornando o conhecimento acessível e aprimorando talentos, na busca da excelência e autonomia para soluções em mobilidade.”

Visão:

“Ser um ecossistema de aprendizagem que promova o protagonismo das pessoas e contribua para o desenvolvimento, crescimento e fortalecimento dos colaboradores e da organização.”

Valores:

“Nós disseminamos o conhecimento promovendo um espírito de empoderamento e autonomia.”

“Nós entregamos capacitação de excelência.”

“Nós promovemos a cultura de aprendizagem incorporada em todos os níveis.”

“Nós educamos para a consciência sobre os riscos do ambiente de trabalho e atitudes seguras.”

“Nós fomentamos o senso de pertencimento à organização buscando a cultura de aprendizagem capaz de motivar talentos.”

Peço que, se tiverem sugestões de mudança nas propostas acima, me informem.

Seguiremos trabalhando nos demais assuntos tratados no workshop e vamos fazendo devolutivas para vocês ao longo do processo.

Em anexo está um vídeo de agradecimento pela participação de vocês e também fotos do nosso trabalho de compilação.

Semana que vem enviaremos o certificado de participação para vocês!

Obrigada mais uma vez a todos.

Atenciosamente

Isadora Cardozo Dias
Engenharia de Campo
Latin America

T +55 51 2129.7200 | M 51 99968.9094

TK Elevator | R Santa Maria 1000 | CEP 92717-190 | Guaíba - RS | Brasil | www.tkelevator.com

[Facebook](#) | [Instagram](#) | [Twitter](#) | [LinkedIn](#) | [Blog](#)



This e-mail (including any attachments) may contain confidential and/or privileged information. Any unauthorized use or dissemination of this message in whole or in part is strictly prohibited. If you are not the intended recipient (or have received this e-mail in error) please notify the sender immediately and destroy this e-mail.

Visão

Ser a empresa referência no desenvolvimento de pessoas.

Ser um ecossistema de aprendizagem que mantém o desenvolvimento de habilidades e talentos. — valores

Atingir reconhecimento através de resultados, renovando a cultura de capacitação da companhia. — valores

Ser reconhecido como uma entidade que supere as necessidades dos negócios através de uma base de conhecimento disponível a todos.

Ser um ecossistema de aprendizagem contínua visando os processos de ascensão profissional e retenção dos talentos.

Ser um hub de educação profissional focado nas pessoas.

Ser um ecossistema de educação centrado em processos sistematizados para soluções em mobilidade.

Ser uma UC que sistematiza ações educacionais visando o desenvolvimento humano e profissional. — que visa o

Ser um ambiente que facilite a busca constante por CHA que promovam a excelência na empresa.

Ser o espaço que promova o protagonismo das colaboradoras e o aprender para toda a vida.

Ser um ambiente que inspire os colaboradores ao crescimento constante.

★ Transformar a vida das pessoas tornando o conhecimento acessível, aprimorando talentos, na busca da excelência e autonomia para soluções em mobilidade.

★ Ser um ecossistema de aprendizagem que promova o protagonismo das pessoas e contribua para o desenvolvimento, crescimento e fortalecimento das colaboradoras e da organização.

TKE

Propósito

1 Transformar a vida das pessoas, através de

um ambiente de aprendizagem dinâmico, constituindo um ecossistema de educação continuada.

Promover um ambiente de desenvolvimento humano que aprimora talentos e segue a busca pelo conhecimento.

Desenvolver o profissional da TKE para que ele execute as tarefas com maior nível de excelência e autonomia.

7 Tornando o conhecimento acessível, através de um ambiente contínuo agregando valor no dia-a-dia.

Aprimorar o desenvolvimento profissional e pessoal, centrado nas pessoas, gerando valor pela aprendizagem, educação e ensino.

Desenvolver o valor pela educação nos serviços de indústria de elevadores.

★ Transformar a vida das pessoas tornando o conhecimento acessível, aprimorando talentos, na busca da excelência e autonomia para soluções em mobilidade.

Valores

- ⑥ Nós temos uma ^{buscando} cultura de aprendizagem capaz de motivar talentos.
- Nós alcançamos talentos.
- Nós formamos talentos capazes de transformar pessoas.
- Nós buscamos uma formação contínua de excelência.
- ④ Nós educamos para a consciência sobre os riscos no ambiente de trabalho e atitudes seguras.
- ⑤ Nós viabilizamos o conhecimento, ^{promovendo o desenvolvimento de pessoas.}
- ③ Nós promovemos a cultura de aprendizagem incorporada em todas as áreas.
- ② Nós entregamos capacitação de excelência.
- ⑥ Nós fomentamos o senso de pertencimento à organização.
- ⑤ Nós promovemos o desenvolvimento de pessoas.
- ⑦ Nós disseminamos o conhecimento promovendo um espírito de empoderamento e autonomia.

APÊNDICE E – MATRIZ COM RECORTE DE CARGOS TÉCNICOS E TREINAMENTOS, CAPACITAÇÕES E FORMAÇÕES

Treinamento	CH (h)	Área	Grade	Técnico de Serviços	Técnico de Serviços Pleno	Técnicos de Serviços	Técnico de Serviços	Supervisor de Serviços	Gestor	Coordenador
Fundamentos e elementos básicos do elevador	8	Técnica	Básica de Elevadores	x	x	x	x	x	x	x
Segurança em elevadores hidráulicos	4	Técnica	Básica de Elevadores	x	x	x	x	x	x	x
Eletricidade básica	8	Técnica	Básica de Elevadores	x	x	x	x	x	x	x
Eletrônica básica	8	Técnica	Básica de Elevadores	x	x	x	x	x	x	x
Mecânica básica	8	Técnica	Básica de Elevadores	x	x	x	x	x	x	x
Operador e portas	8	Técnica	Básica de Elevadores	x	x	x	x	x	x	x
Sistemas de suspensão e tração	8	Técnica	Básica de Elevadores	x	x	x	x	x	x	x
Modelos de freios e aparelho de segurança	8	Técnica	Básica de Elevadores	x	x	x	x	x	x	x
Freio – ajustes	8	Técnica	Básica de Elevadores	x	x	x	x	x	x	x
Estrutura, guias e corrediças – ajustes	8	Técnica	Básica de Elevadores	x	x	x	x	x	x	x
Modelos de quadros de comando	8	Técnica	Básica de Elevadores	x	x	x	x	x	x	x
MPP - Auditoria II	2	Técnica	Básica de Elevadores	x	x	x	x	x	x	x
MPP - Quadro comando	2	Técnica	Básica de Elevadores	x	x	x	x	x	x	x

MPP - Limpeza I	2	Técnica	Básica de Elevadores	x	x	x	x	x	x	x
MPP - Porta e Freio II / Freno	2	Técnica	Básica de Elevadores	x	x	x	x	x	x	x
MPP - Auditoria I	2	Técnica	Básica de Elevadores	x	x	x	x	x	x	x
MPP - Porta e Freio I /Puerta	2	Técnica	Básica de Elevadores	x	x	x	x	x	x	x
MPP - Limpeza II	2	Técnica	Básica de Elevadores	x	x	x	x	x	x	x
Modelos de acessibilidade	8	Técnica	Básica de Elevadores	x	x	x	x	x	x	x
Sistemas operacionais	8	Técnica	Básica de Elevadores	x	x	x	x	x	x	x
Auditoria técnica	8	Técnica	Básica de Elevadores	x	x	x	x	x	x	x
Metodologia para análise de falhas	8	Técnica	Básica de Elevadores	x	x	x	x	x	x	x
Aplicação prática da formação básica	16	Técnica	Básica de Elevadores	x	x	x	x	x	x	x
Aparelho de segurança – ajustes	8	Técnica	Intermediária de Elevadores		x	x	x	x	x	x
Lógica de elevadores	16	Técnica	Intermediária de Elevadores		x	x	x	x	x	x
Lógica de controle ACVV	8	Técnica	Intermediária de Elevadores		x	x	x	x	x	x
Lógica de controle VVVF	8	Técnica	Intermediária de Elevadores		x	x	x	x	x	x
Elevadores hidráulicos	16	Técnica	Intermediária de Elevadores		x	x	x	x	x	x
Opcionais básicos	8	Técnica	Intermediária de Elevadores		x	x	x	x	x	x
Aplicação prática da formação em transporte vertical	16	Técnica	Intermediária de Elevadores		x	x	x	x	x	x
Sistemas de acionamento de motores	24	Técnica	Avançada de Elevadores			x	x	x	x	x
Elevadores ACVV – ajustes	16	Técnica	Avançada de Elevadores			x	x	x	x	x
Elevadores VVVF – ajustes	16	Técnica	Avançada de Elevadores			x	x	x	x	x
Opcionais avançados	8	Técnica	Avançada de Elevadores			x	x	x	x	x
Synergy	8	Técnica	Avançada de Elevadores			x	x	x	x	x

Evolution 200/300 – manutenção	8	Técnica	Avançada de Elevadores			x	x	x	x	x
Evolution 200/300 - GC MHC2 - lógica	16	Técnica	Avançada de Elevadores			x	x	x	x	x
Evolution 200/300 - GC MHC2 - ajuste	16	Técnica	Avançada de Elevadores			x	x	x	x	x
Aplicação prática da formação avançada	16	Técnica	Avançada de Elevadores			x	x	x	x	x
Normas técnicas	4	Técnica	Avançada de Elevadores					x	x	x
Processo e gestão de MPP FIII	8	Técnica	Avançada de Elevadores					x	x	x
Processo de manutenção ASSA/RIA	8	Técnica	Avançada de Elevadores					x	x	x
Identificação dos modelos de Acessibilidade	2	Técnica	Básica de Acessibilidade	x	x	x	x	x	x	x
Treinamento único em Plataforma Vertical	4	Técnica	Básica de Acessibilidade	x	x	x	x	x	x	x
Treinamento único em Home Lift	4	Técnica	Básica de Acessibilidade	x	x	x	x	x	x	x
Treinamento de resgate de passageiros	2	Técnica	Básica de Acessibilidade	x	x	x	x	x	x	x
Manutenção preventiva em Cadeira de Transferência de Piscina	2	Técnica	Intermediária de Acessibilidade	x	x	x	x	x	x	x
Manutenção preventiva da Cadeira Elevatória - LEVANT	2	Técnica	Intermediária de Acessibilidade	x	x	x	x	x	x	x
Manutenção preventiva do Home Elevator (H300)	8	Técnica	Intermediária de Acessibilidade	x	x	x	x	x	x	x
Manutenção preventiva do Home Lift / Uso restrito (Mod. Orto)	4	Técnica	Intermediária de Acessibilidade	x	x	x	x	x	x	x
Manutenção preventiva do Monta Carga (Modelo FACL)	2	Técnica	Intermediária de Acessibilidade	x	x	x	x	x	x	x
Manutenção preventiva da Plataforma Inclínada (Supra Línea)	2	Técnica	Intermediária de Acessibilidade	x	x	x	x	x	x	x
Manutenção preventiva da plataforma Vertical SH ST	4	Técnica	Intermediária de Acessibilidade	x	x	x	x	x	x	x
Manutenção preventiva do Carga Vestuário (Easy Load 520 kg, Modelo Orto)	2	Técnica	Intermediária de Acessibilidade	x	x	x	x	x	x	x
Treinamento de ajuste, reparo e troca de peças da Cadeira de Piscina	1	Técnica	Avançada de Acessibilidade		x	x	x	x	x	x

Treinamento de ajuste, reparo e troca de peças da Cadeira Elevatória	2	Técnica	Avançada de Acessibilidade		x	x	x	x	x	x
Treinamento de ajuste, reparo e troca de peças do Home Lift/Usso Restrito	4	Técnica	Avançada de Acessibilidade		x	x	x	x	x	x
Treinamento de ajuste, reparo e troca de peças do Monta Carga	2	Técnica	Avançada de Acessibilidade		x	x	x	x	x	x
Treinamento de ajuste, reparo e troca de peças da Plataforma Inclinação	2	Técnica	Avançada de Acessibilidade		x	x	x	x	x	x
Treinamento de ajuste, reparo e troca de peças da Plataforma Vertical	4	Técnica	Avançada de Acessibilidade		x	x	x	x	x	x
Treinamento de ajuste, reparo e troca de peças do Carga Vestuário	2	Técnica	Avançada de Acessibilidade		x	x	x	x	x	x
Treinamento de RIA em Acessibilidade	8	Técnica	Avançada de Acessibilidade					x	x	x
Normas técnicas de acessibilidade	2	Técnica	Avançada de Acessibilidade					x	x	x
NR10	40	OSH ²⁹	NA	x	x	x	x	x	x	x
NR35	8	OSH	NA	x	x	x	x	x	x	x
NR10 (reciclagem bienal)	8	OSH	NA	x	x	x	x	x	x	x
NR35 (reciclagem bienal)	8	OSH	NA	x	x	x	x	x	x	x
10 Regras de Segurança	0,5	OSH	Lighthouse	x	x	x	x	x	x	x
BBS (Segurança baseada no comportamento)	2	OSH	Lighthouse	x	x	x	x	x	x	x
we.check, we.stop	2	OSH	Lighthouse	x	x	x	x	x	x	x
Integração RH	4	RH	NA	x	x	x	x	x	x	x
Água	0,33	Meio ambiente	NA	x	x	x	x	x	x	x
Biodiversidade	0,33	Meio ambiente	NA	x	x	x	x	x	x	x

²⁹ OSH – Organizational Safety and Health, tradução própria para Saúde e Segurança Organizacional.

Energia	0,33	Meio ambiente	NA	x	x	x	x	x	x	x
FISPQ	0,33	Meio ambiente	NA	x	x	x	x	x	x	x
Ecocondução	0,33	Meio ambiente	NA	x	x	x	x	x	x	x
Emergência ambiental	0,33	Meio ambiente	NA	x	x	x	x	x	x	x
Responsabilidade ambiental	2	Meio ambiente	NA	x	x	x	x	x	x	x
Aspectos e impactos ambientais	0,33	Meio ambiente	NA	x	x	x	x	x	x	x
Destinação de resíduos	0,33	Meio ambiente	NA	x	x	x	x	x	x	x
Sistema de gestão ambiental da VIVO	0,5	Meio ambiente	NA	x	x	x	x	x	x	x
Coleta seletiva	0,66	Meio ambiente	NA	x	x	x	x	x	x	x
TKE Valores de compliance	1	Compliance	NA	x	x	x	x	x	x	x
Assédio moral	0,25	RH	NA	x	x	x	x	x	x	x
Assédio moral líderes	0,5	RH	NA					x	x	x
IST - Segurança da informação	1,5	TI	NA	x	x	x	x	x	x	x
6S	1	OPX	NA	x	x	x	x	x	x	x
Básico de qualidade	4	OPX	NA	x	x	x	x	x	x	x
Desenvolvimento de supervisores/gestores/coordenadores	40	RH	NA					x	x	x
Anticorrupção (Prevenção contra suborno e corrupção)	0,5	Compliance	NA					x	x	x
Antitrust (Prevenção de Práticas Anti-Competitivas)	0,5	Compliance	NA						x	x
Integração OSH (NR18)	6	OSH	NA	x	x	x	x	x	x	x
Integração OSH (NR18 reciclagem)	6	OSH	NA	x	x	x	x	x	x	x

APÊNDICE F – RELATÓRIO VISITA DIAGNÓSTICO CHILE

Projeto: Metodologia de Formação TK Elevator

Período: 8 dias

Participantes: Isadora Cardozo Dias e Marta Rosecler Bez

Recepção: Marcelo Goeth Pereira e Jose Joaquin Mercado

Sanchez

Filial: Chile

Panorama geral:

- Chile conta com 328 colaboradores e mais 130 subcontratados, sendo 80 de reparação e 50 de montagem.
- Os colaboradores estão divididos em ciclos, conforme segue:
 - Administrativos: 70 (DECA, RH, comercial, IT, etc..)
 - Serviços: 229 (diretos e indiretos)
 - Obras novas e modernizações: 26 (diretos e indiretos)
 - Reparações: 3 (diretos e indiretos)
- Estes estão divididos em 16 regiões
- Foram realizados 13 encontros (11 presenciais e 2 via MS Teams)
- Enviamos o questionário e tivemos 178 respostas:
 - 24,09% dos colaboradores
 - 26,15% dos contratados

Primeiro serão relatados os resultados qualitativos, apresentados pelas entrevistas individuais e em grupos, seguido de um resumo geral. Depois dessas informações, os dados quantitativos, obtidos a partir dos questionários disponibilizados a todos.



As participações na cidade de Santiago foram presenciais e iniciamos apresentando as informações da área administrativa, seguida da técnica. Na região de Viña Del Mar, foi presencial, tanto com os administrativos quanto com os técnicos e subcontratados. Nas regiões Sul e Norte, com os técnicos, foi realizada via Teams.

Região Metropolitana - Santiago

A primeira entrevista foi realizada com o setor de Recursos Humanos, com a chefe de RH Maria Estela Schweitz Olivera, que está localizada na região metropolitana de Santiago. Da entrevista destacamos aspectos pouco favoráveis e favoráveis.

- Situações pouco favoráveis:
 - Normalmente o técnico não tem formação superior.
 - Os técnicos não conseguem usar os diferentes tipos de sistemas disponibilizados a eles. Não conhecem e acham difícil.
 - O RH percebe muitos entraves na legislação do país, o que dificulta os trabalhos.
 - Existem muitos jovens no quadro de colaboradores e percebe-se um problema com o imediatismo jovem.
 - As formações não são interessantes, falta atratividade para que o técnico queira fazer.
 - Os mais experientes ensinam os mais jovens na empresa, mas falta uma compensação para aquele que quer ensinar (não monetária, talvez social, como um botton indicando que disseminou ou dissemina conhecimento).
 - Falta um curso de comunicação assertiva para todos os colaboradores, de forma que as mensagens fluam de maneira natural e assertiva.
- Situações favoráveis:
 - Existe pouca rotação entre os colaboradores, menos de 3% ao ano.
 - O clima de trabalho é muito bom, todos se ajudam muito.

Setores Financeiro e Comercial - Santiago

A segunda entrevista foi realizada com os colaboradores dos setores financeiro e comercial. Foram 15 pessoas, as que se identificaram estão listadas na sequência. Da entrevista destacamos aspectos pouco favoráveis e favoráveis.

Victor Eduardo Soto Elgueda

Danilo Esteban Sanchez Guajardo

Dayana Andrea Troncoso Nuñez

Marcela Elizabeth Gonzalez Romero

Angie Katherine Roldan Triana

Don Patrício

Rodrigo Eduardo Fernandez De La Jara

Rodrigo Alejandro Barrera Arrigada

Diego Alejandro Manrique Nivia

Bernardita Del Carmen Espinoza Encina

Jose Luis Martinez Cabello

- Situações pouco favoráveis:
 - Falta formação nos sistemas e plataformas digitais disponibilizadas pela TKE, como Oracle, View, etc..
 - Falta capacitações para o grupo comercial, em especial sobre os produtos e peças vendidas.
 - Falta capacitações sobre atendimento ao cliente.
 - Falta capacitações sobre soft skills, como gestão de projetos, de pessoas, trabalho em equipe, comunicações formal e informal, etc..
 - Falta acesso aos manuais, informações técnicas dos produtos.
- Situações favoráveis:
 - Os dois departamentos são muito unidos e se ajudam.
 - A equipe é bem-preparada tecnicamente e trabalha com autonomia.
 - Existe uma autoavaliação da equipe e dos chefes.
- Comentários que consideramos importantes:

- Havia um boletim mensal chamado “TK-Comunicase” que era muito bom, os colaboradores se atualizavam por meio deste. Havia comunicações, entrevistas, etc..
- As comunicações por Teams na área administrativa funcionam muito bem, porém, para a área técnica tem que ser WhatsApp.

Segurança - Santiago

Na sequência a entrevista realizada com o chefe do setor de segurança, Eduardo Gabriel Torres Concha. Da entrevista destacamos aspectos pouco favoráveis e favoráveis.

- Situações pouco favoráveis:
 - Recebe a programação de Alan Castillo, com indicação se deve ser presencial ou *on-line*, o que os deixa um pouco engessado.
 - Nas formações *on-line* ainda tem muito problema com a internet.
 - O material apresentado todos os anos é o mesmo, as pessoas ficam desgostosas com isso.
- Situações favoráveis:
 - Todos são capacitados quando iniciam os trabalhos, ninguém vai a campo sem formação de segurança.
 - Os colaboradores são receptivos quanto aos cuidados com segurança.

Retail - Santiago

Fomos a campo fazer acompanhamento técnico com o pessoal que atende a área do varejo (Retail). Foram cinco pessoas na entrevista. Da entrevista destacamos aspectos pouco favoráveis e favoráveis.

- Situações pouco favoráveis:
 - Falta treinamento em mecânica e cursos mais técnicos.
 - As escadas rolantes são muito perigosas e faltam cursos sobre manutenção destas. Desta forma, deveria ter uma disponível para os cursos práticos.

- Os preços dos produtos TKE são muito caros e os técnicos não sabem vender.
 - A empresa está perdendo conhecimento tácito.
 - Precisariam de cursos de relações interpessoais, esses são importantes tanto para o relacionamento entre os técnicos quanto para a relação com os clientes.
 - Muitas vezes falta motivação para aprender, não tem estímulo.
 - Ainda faltam alguns cursos de certificação para técnicos.
 - Baixa qualidade dos produtos TKE e produtos mais complexos, ficando mais complicados de fazer manutenção.
- Situações favoráveis:
 - Os cursos ministrados são muito bons, aportando conhecimento técnico importante aos técnicos.
 - Destacam a relação muito boa que os técnicos têm com os clientes.

Metrô - Santiago

Realizamos duas visitas em campo com o pessoal do metrô, uma diurna e outra noturna, com o objetivo de alcançar um maior e mais diversificado número de técnicos. Foram 10 pessoas que participaram das entrevistas. Destacamos aspectos pouco favoráveis e favoráveis das conversas com os técnicos.

- Situações pouco favoráveis:
 - Faltam cursos práticos dos mais diversos tipos de equipamentos, além de cursos de atendimento ao cliente.
 - Faltam informações técnicas, principalmente de outras marcas e fábricas (Otis, TKE China, TKE Espanha, etc..). Não existem diagramas, explicações técnicas e de manutenção. Não tem manuais de escadas rolantes e nem de elevadores.
 - Os cursos são poucos, deveria haver mais.
 - A rotação de técnicos prejudica o trabalho. Tem sempre que ensinar os novos.

- Quando tem formações práticas o número de participantes é muito grande, com isso fica difícil experimentar e acompanhar a prática.
- Falta pessoal, principalmente na linha 4 e supervisor para a linha 5.
- A burocracia atrapalha o andamento dos trabalhos, como, por exemplo, para comprar peças, causando demoras e atrasos.
- A humanização era um pilar importante da TKE e parece que isso está se perdendo.
- Não existe padronização quanto aos salários.
- Falta um carro para ir de uma estação a outra.
- Situações favoráveis:
 - Aprendem com os mais experientes, existe grande disponibilidade e boa vontade de todos em ensinar.
 - São muito unidos, se ajudam mutuamente e desta forma conseguem resolver problemas que para uns podem ser muito complexos.
 - Os cursos de segurança são muito bons.
 - Existe um *feedback* constante entre o supervisor e os técnicos.

Comunidade - Santiago

A próxima visita em campo foi com o grupo de técnicos que atende a Comunidade. Foram nove pessoas que participaram das entrevistas. Destacamos aspectos pouco favoráveis e favoráveis das conversas com os técnicos.

- Situações pouco favoráveis:
 - Não tem tempo para fazer os cursos, não tem pessoal reserva para colocar no lugar de quem vai ao curso.
 - Os clientes não querem ver os técnicos no celular, então não parece certo fazer os cursos *on-line* nos clientes.
 - Antigamente os técnicos bons eram convidados para ir ao Brasil, mas agora isso não acontece mais.
 - Falta acesso à informação técnica.

- Situações favoráveis:
 - TKE é uma empresa muito boa para trabalhar, com oportunidades para crescer.
 - O grupo de técnicos é muito unido e se ajudam.
 - As capacitações virtuais são muito boas.

Reparação - Santiago

Conversamos com o grupo de Reparação. Foram quatro pessoas que participaram das entrevistas. Destacamos aspectos pouco favoráveis e favoráveis das conversas com os técnicos.

- Situações pouco favoráveis:
 - É preciso trabalhar o CHA (Competência, Habilidades e Atitudes) com os técnicos.
 - Falta manual de cada modelo, muitas vezes se trabalha sem nenhum guia.
 - O conhecimento tácito está se perdendo, é preciso rever a cultura organizacional.
 - Falta valorizar quem faz os cursos.
- Situações favoráveis:
 - Existe grande união no grupo para ensinar e aprender.
 - Existe a crença de que a TKE pode dar um futuro a eles.
 - Gostam de aprender com vídeos, mesclando com a prática.

Obras novas - Santiago

Conversamos com o grupo de terceiros subcontratados de Obras Novas. Foram nove pessoas que participaram das entrevistas. Destacamos aspectos pouco favoráveis e favoráveis das conversas com os participantes.

- Situações pouco favoráveis:
 - Falta conscientização sobre segurança e prevenção de acidentes.
 - Falta de manual de instalação de cada modelo (Atlas tem manual completo).
- Situações favoráveis:

- Os subcontratados trabalham há muito tempo com TKE. Tem experiência.
- São muito unidos, um ajuda o outro.

Serviços e Obras Novas - Viña del Mar

Viajamos para Viña Del Mar acompanhadas do DECA (Joaquin), onde conversamos com o grupo de Serviços e Obras Novas. Foram oito pessoas que participaram das entrevistas. Destacamos aspectos pouco favoráveis e favoráveis das conversas com os participantes.

- Situações pouco favoráveis:
 - Não existe um backup para substituir um técnico que sai para realizar um curso.
 - Falta cursos para os chefes, principalmente na parte administrativa.
 - Falta estímulo para que sigam nos estudos superiores, antigamente havia.
 - Nas obras novas, falta visitas de inspeção de segurança, existe uma no início, mas durante a obra surgem situações novas que podem colocar em risco os trabalhadores.
 - Deveria ter um psicólogo na empresa para ajudar aos trabalhadores.
 - Antigamente existia constantemente um estudo de clima organizacional. Hoje não existe mais e faz falta.
 - Os programas de formação não são bem entendidos, qual a sequência de cursos a fazer.
- Situações favoráveis:
 - Os cursos práticos são muito bons, se aprende bastante.
 - As pessoas do grupo, muitas vezes, são autodidatas.
 - Querem, de forma geral, seguir cursos universitários.
 - No início do dia conseguem fazer cursos.
 - Sugerem um acompanhamento da aprendizagem ao longo do ano.
 - Gostam de trabalhar em duplas porque complementam aprendizagens.

Administrativo - Viña Del Mar

Ainda em Viña Del Mar, reunimos os colaboradores da área administrativa. Foram quatro pessoas que participaram das entrevistas. Destacamos aspectos pouco favoráveis e favoráveis das conversas com os participantes.

- Situações pouco favoráveis:
 - Não existe formação para trabalhar com os sistemas e plataformas administrativas. Os procedimentos não são descritos e existem muitos entraves técnicos.
 - O grupo administrativo não recebe cursos de segurança (acessibilidade e ergonomia).
 - Não conhecem a política da empresa.
 - Existe dificuldade em conseguir informações de Santiago.
 - As falhas de comunicação são grandes, o que dificulta o trabalho.

- Situações favoráveis:
 - No grupo tem muita empatia e todos se ajudam.
 - A relação entre o administrativo e os técnicos é muito boa.

Serviços – Norte do País

Com o grupo de serviços do Norte do país, realizamos uma reunião via Teams. Foram oito pessoas que participaram da entrevista. Destacamos aspectos pouco favoráveis e favoráveis das conversas com os participantes.

- Situações pouco favoráveis:
 - Se sentem muito longe das informações.
 - Se perde tempo com formações gerais, quando precisam de formações específicas de equipamentos. Coisas específicas, como, por exemplo, como funciona um circuito, o porquê de cada coisa. Formação em modelos de marcas e fábricas diferentes (TKE China, TKE Espanha, etc..).
 - Deve ser revisto o custo/benefício de cada curso.
 - Os técnicos não sabem fazer relatórios técnicos, o que resulta em problemas de comunicação e atrasos.
 - Não tem ferramentas e instrumentos necessários e deslocá-los de um lugar para outro causa atraso nos trabalhos.
 - Os técnicos iniciam os trabalhos sem nenhum curso.

- Falta *feedback* nacional e internacional.
 - Falta curso de oratória, resolução de conflitos, etc..
 - A linha criada para ajudar os técnicos (COST) não funciona, sempre que precisam são direcionados ao DECA, então, mais fácil ligar direto para ele.
- Situações favoráveis:
 - Existe um *feedback* constante entre os colaboradores.
 - Os próprios técnicos se colocam a disposição para ministrar cursos.
 - Existe ótima comunicação entre os técnicos.
 - Se alguém recebe um elogio ou reclamação, é repassado a todo o grupo.

Serviços – Sul do País

Com o grupo de serviços do Sul do país, realizamos uma reunião via Teams. Foram 21 pessoas que participaram da entrevista. Destacamos aspectos pouco favoráveis e favoráveis das conversas com os participantes.

- Situações pouco favoráveis:
 - O residente tem que atender também manutenção.
 - Falta cursos na área de administração, como Excel, relações interpessoais, oratória, resolução de conflitos, etc..
 - Falta formação em modelos de marcas e fábricas diferentes (TKE China, TKE Espanha, etc..).
 - Já não existem mais formações presenciais.
 - Falta *feedback* nacional e internacional.
- Situações favoráveis:
 - Aprendem muito uns com os outros.
 - Existe muito respeito entre a equipe.
 - A comunicação por e-mail é muito boa.
 - Existe um *feedback* constante entre os colaboradores.
 - Os técnicos se colocam a disposição para ministrar cursos.
 - TKE oferece oportunidades para que cresçam.

Apresentamos, na sequência, um quadro resumo das entrevistas e dados qualitativos encontrados no Chile.

Situações pouco favoráveis	Situação favoráveis
Falta formação no geral Existe problemas com a internet Faltam cursos em soft skills Existe muita burocracia Falta tempo para fazer as formações Falta acesso às informações, manuais de outras marcas e fábricas Falta estímulo para formações superiores A programação das formações não é sabida por todos Falta descrever os procedimentos A linha criada para ajudar os técnicos não funciona Falta <i>feedback</i> dentro da filial e da matriz para as filiais	As equipes são unidas e se ajudam Existe <i>feedback</i> dos supervisores para suas equipes São muito cuidadosos quanto a segurança Existe boa relação dos técnicos com os clientes Aprendem muito com os mais experientes TKE é considerada uma boa empresa para trabalhar e que oferece oportunidades de crescimento De forma geral há pouca rotatividade na empresa As formações que existem são muito boas A comunicação por e-mail e whats é muito boa.

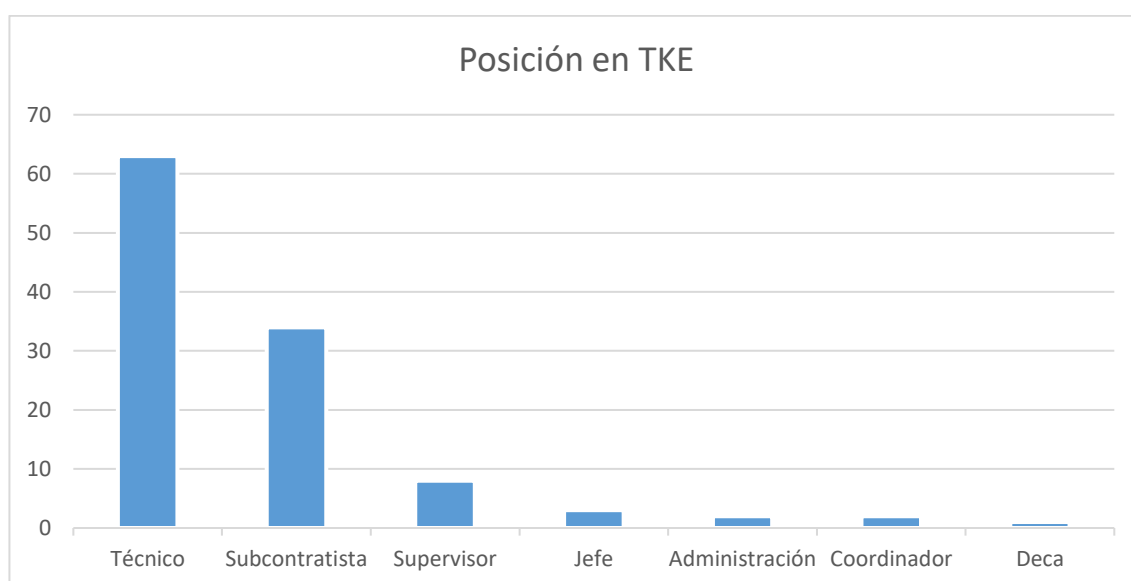
Foi distribuído por WhatsApp, por meio do RH e DECA o *link* para responder aos questionários buscando a percepção dos colaboradores. Até o dia do relatório obtivemos 113 respostas, o que corresponde a 24,67% dos colaboradores e subcontratados. Na sequência são apresentadas as tabelas e gráficos com os resultados do questionário aplicado.

1) ¿Cuál es su posición en TKE?

Somando-se colaboradores, mais subcontratados, foram obtidos 24,67% de respostas (113 respostas). Dos respondentes, 96% correspondem a operação, ou seja, técnicos, subcontratados, supervisores e chefes, sendo mais de 56% de

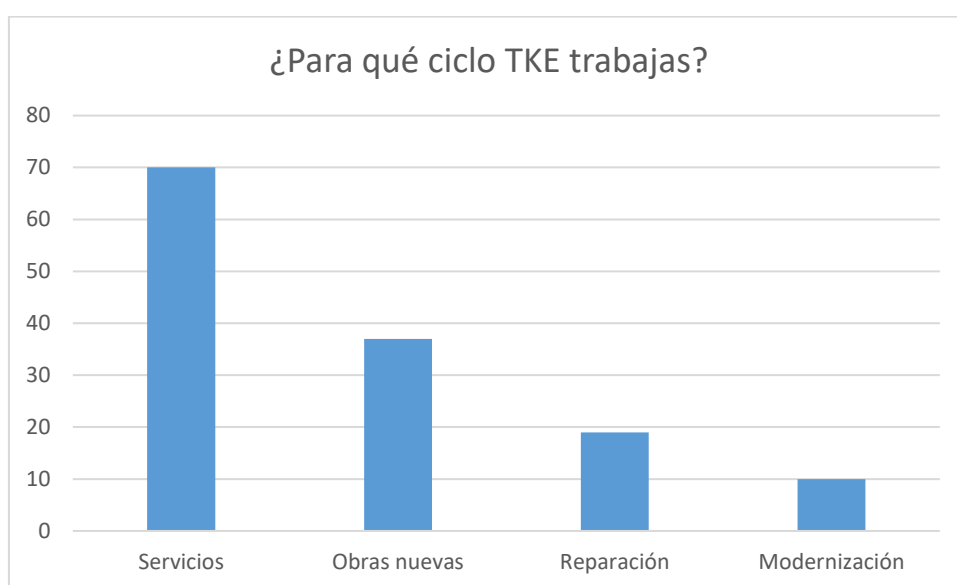
técnicos. Desta forma, é possível ter a visão das reais necessidades da área foco deste estudo. A tabela e gráfico abaixo demonstram a quantidade de respondentes para cada posição, bem como o percentual referente ao total de respostas possíveis no Chile.

	Responderam	Quant.	%	Posición en TKE	Quant.	%
TKE	79	328	24,09%	Técnico	63	56%
Subcontratados	34	130	26,15%	Subcontratista	34	30%
Total	113	458	24,67%	Supervisor	8	7%
				Jefe	3	3%
				Administración	2	2%
				Coordinador	2	2%
				Deca	1	1%
				Total	113	



Quanto ao ciclo em que trabalham, alguns marcaram mais de um, o que altera o total de respostas. 51% atuam em serviços, 27% em obras novas, 14% em reparação e 7% em modernização. A tabela e gráfico na sequência representam esta realidade.

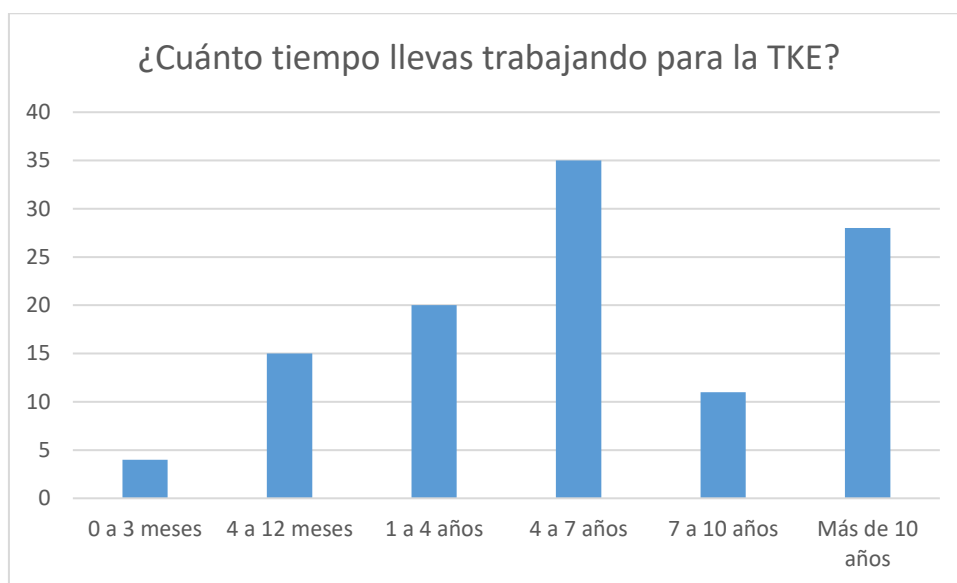
¿Para qué ciclo TKE trabajas?	Quant.	%
Servicios	70	51%
Obras nuevas	37	27%
Reparación	19	14%
Modernización	10	7%
	136	



Percebe-se que os colaboradores permanecem bastante tempo na empresa. Apenas 17% do quadro de respondentes possui menos de um ano na empresa. De um a quatro anos tem-se 18% e os demais 66% mais de quatro anos. Essa informação corrobora a do RH, de que há pouca rotatividade na sucursal do Chile.

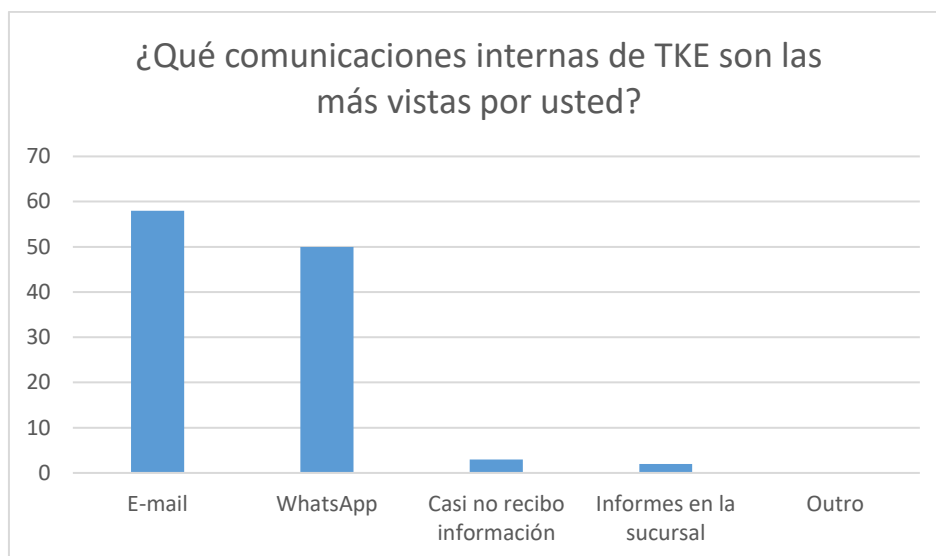
¿Cuánto tiempo llevas trabajando para la TKE?	Quant.	%
0 a 3 meses	4	4%
4 a 12 meses	15	13%
1 a 4 años	20	18%
4 a 7 años	35	31%

7 a 10 años	11	10%
Más de 10 años	28	25%
Total	113	



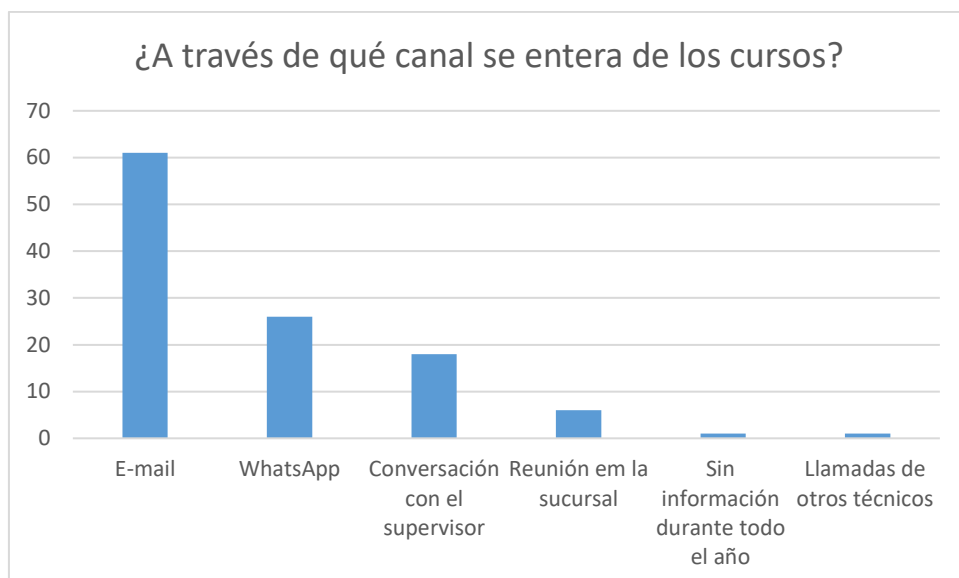
Quando questionado sobre a forma de comunicação interna mais visualizada pelos respondentes, tem-se o e-mail e o WhatsApp somando 95%, sendo 51% e 44% respectivamente. Cabe ressaltar que o WhatsApp foi destacado pelos técnicos e subcontratados e o e-mail pela área administrativa.

¿Qué comunicaciones internas de TKE son las más vistas por usted?	Quant.	%
E-mail	58	51%
WhatsApp	50	44%
Casi no recibo información	3	3%
Informes en la sucursal	2	2%
Outro	0	0%
Total	113	



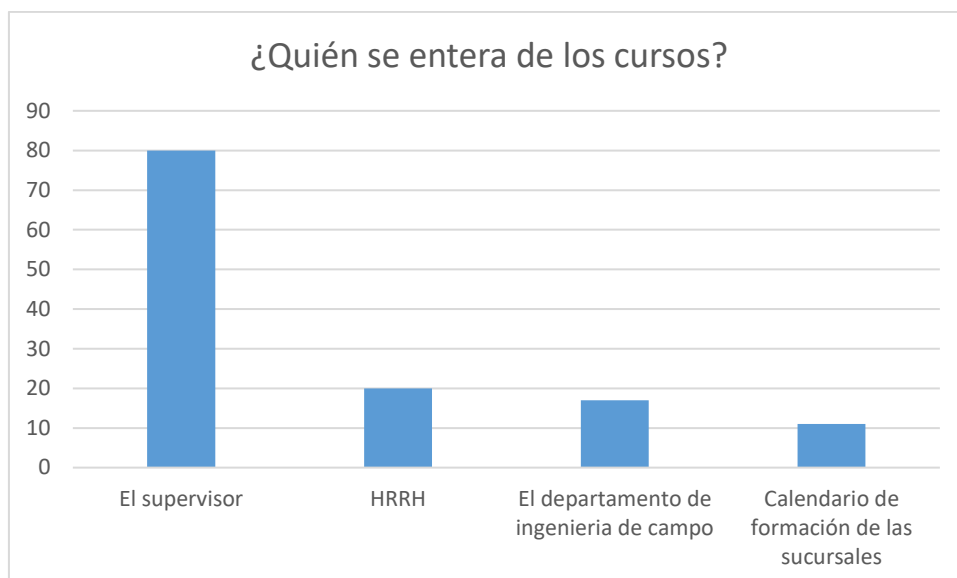
Nesta mesma linha, se questionou sobre como ficam sabendo dos cursos. 54% dos respondentes recebem por e-mail, 23% por WhatsApp e 16% por meio do supervisor.

¿A través de qué canal se entera de los cursos?	Quant.	%
E-mail	61	54%
WhatsApp	26	23%
Conversación con el supervisor	18	16%
Reunión em la sucursal	6	5%
Sin información durante todo el año	1	1%
Llamadas de otros técnicos	1	1%
Total	113	



Complementando a pergunta anterior, foi questionado quem comunica sobre os cursos. A grande maioria (63%), recebe a comunicação do supervisor, seguido do setor de recursos humanos.

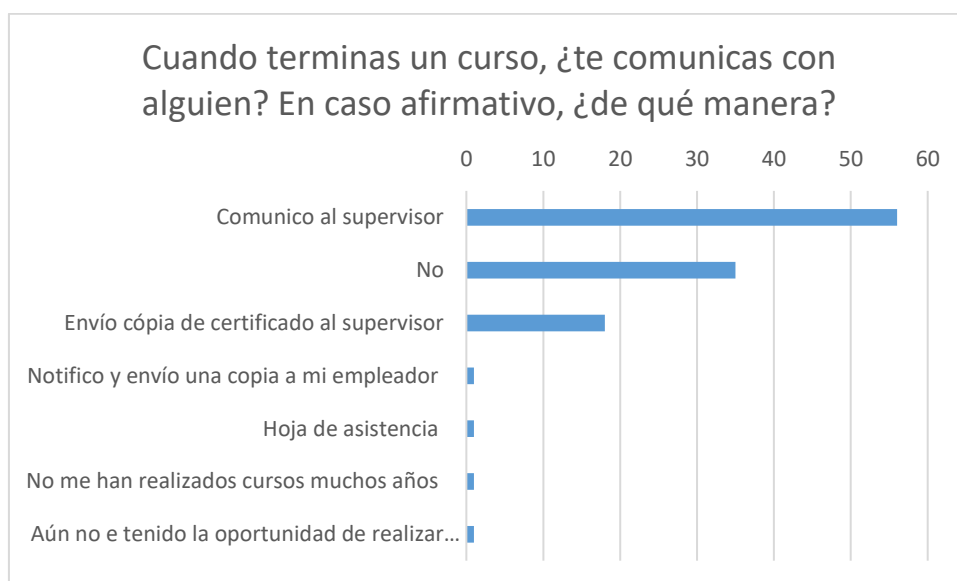
¿Quién se entera de los cursos?	Quant.	%
El supervisor	80	63%
RRHH	20	16%
El departamento de ingeniería de campo	17	13%
Calendario de formación de las sucursales	11	9%
Total	128	100%



Solicitou-se que indicassem com que frequência realizavam os cursos. Nesta questão percebe-se a importância do supervisor no quesito curso, pois 64% responderam que realizam os cursos quando solicitado pelo supervisor. Também se percebe que 18% querem os cursos, pois assiste aos cursos sempre que estão disponíveis.

¿Con qué frecuencia asistes a los cursos de formación de la TKE?	Quant.	%
Cuando solicitado por el supervisor	72	64%
Siempre que hay cursos disponibles	20	18%
1 por mês	15	13%
Más de 1 por mês	5	4%
1 por semana	1	1%
Más de 1 por semana	0	0%
Todos	113	

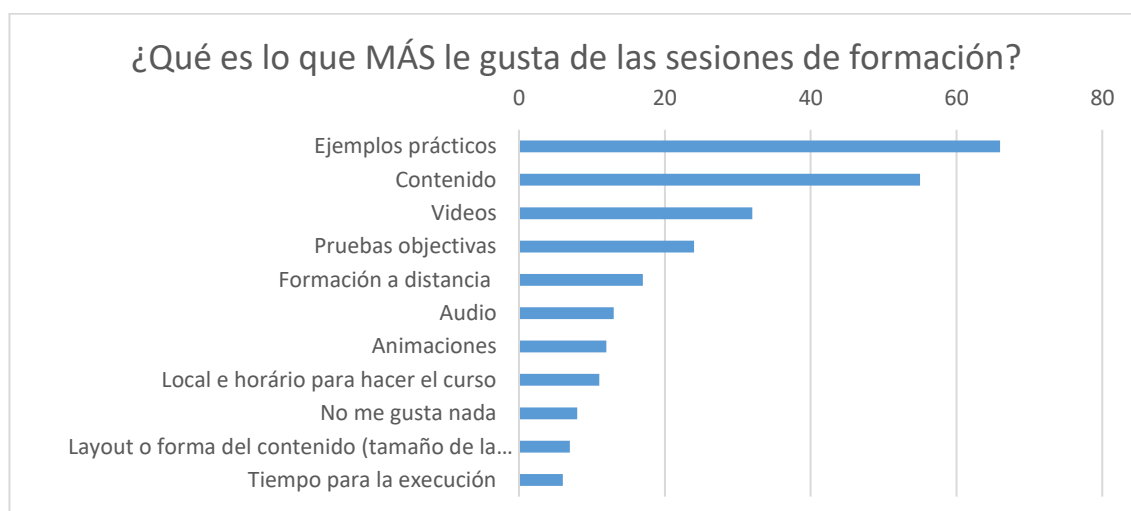
Envío copia de certificado al supervisor	18	16%
Notifico y envío una copia a mi empleador	1	1%
Hoja de asistencia	1	1%
No me han realizados cursos muchos años	1	1%
Aún no he tenido la oportunidad de realizar un curso	1	1%
Total	113	



Foi questionado sobre o que mais gostam e o que menos gostam nas formações, podendo inserir mais de uma resposta. Os exemplos práticos estão em primeiro lugar, na preferência, seguido do conteúdo e vídeos. Há que levar em consideração que nas filiais da LAS os colaboradores realizam os cursos presenciais ou *on-line* em tempo real. Então, diferentemente do Brasil, não experimentaram os cursos desenvolvidos pelo DECA corporativo.

¿Qué es lo que MÁS le gusta de las sesiones de formación?	Quant.	%
Ejemplos prácticos	66	26%
Contenido	55	22%
Videos	32	13%
Pruebas objetivas	24	10%
Formación a distancia	17	7%
Audio	13	5%

Animaciones	12	5%
Local e horário para hacer el curso	11	4%
No me gusta nada	8	3%
Layout o forma del contenido (tamaño de la pantalla, colores, letras, velocidad)	7	3%
Tiempo para la ejecución	6	2%
Total	251	

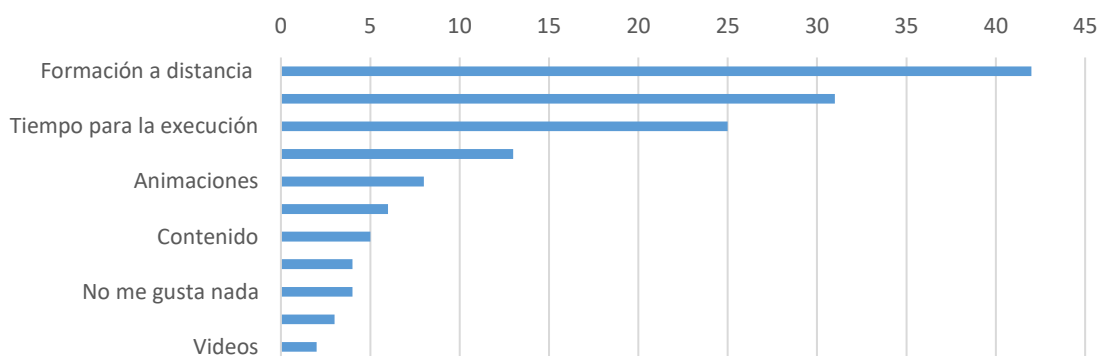


Quanto ao que menos gostam, destaca-se a formação à distância, realizada normalmente pelo MS Teams em tempo real, quando o professor fica apresentando o material e explicando. Igual ao que ocorre no Brasil, o tempo tem sido um fator destacado, bem como o local para realizar os cursos.

¿Qué es lo que MENOS le gusta de las sesiones de formación?	Quant.	%
Formación a distancia	42	29%

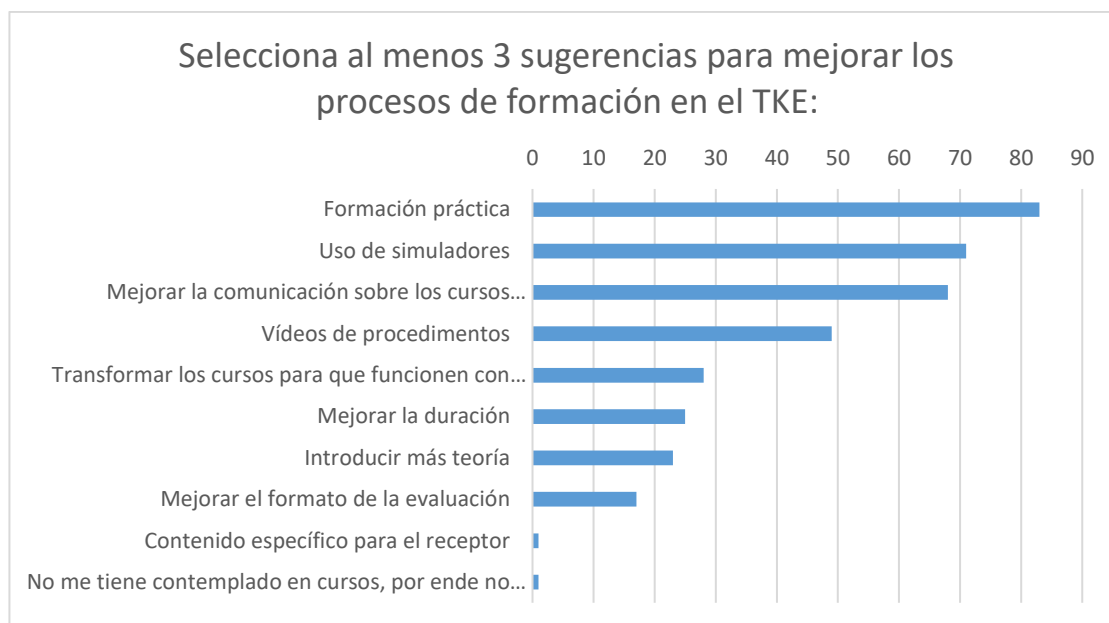
Local e horário para fazer el curso	31	22%
Tiempo para la ejecución	25	17%
Layout o forma del contenido (tamaño de la pantalla, colores, letras, velocidad)	13	9%
Animaciones	8	6%
Audio	6	4%
Contenido	5	3%
Ejemplos prácticos	4	3%
No me gusta nada	4	3%
Pruebas objetivas	3	2%
Videos	2	1%
Total	143	

¿Qué es lo que MENOS le gusta de las sesiones de formación?



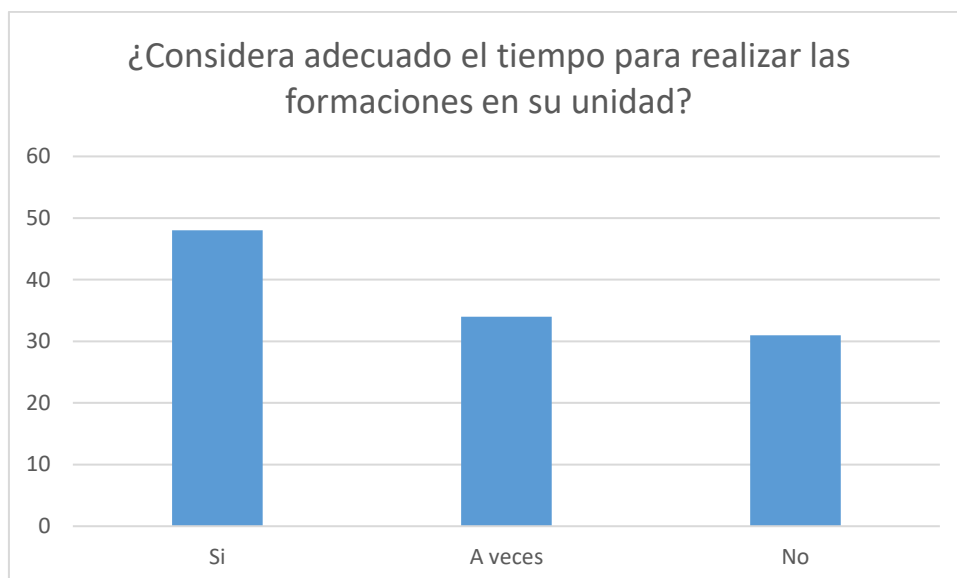
Foram solicitadas sugestões para melhorar os processos de formação na TKE. Era um campo livre onde poderiam escrever suas sugestões. A maioria dos respondentes focam na prática, seja em terreno ou com o uso de simuladores. Destacou-se também a necessidade de melhoria da comunicação referente aos cursos.

Selecciona al menos 3 sugerencias para mejorar los procesos de formación en el TKE:	Quant.	%
Formación práctica	83	23%
Uso de simuladores	71	19%
Mejorar la comunicación sobre los cursos disponibles	68	19%
Vídeos de procedimientos	49	13%
Transformar los cursos para que funcionen con teléfonos móviles	28	8%
Mejorar la duración	25	7%
Introducir más teoría	23	6%
Mejorar el formato de la evaluación	17	5%
Contenido específico para el receptor	1	0%
No me tiene contemplado en cursos, por ende, no podría responder	1	0%
Total	366	



Questionou-se se o tempo para a realização dos cursos era adequado. Dos respondentes, 42% julgaram adequado, 30% indicam que em algumas vezes sim e 27% indicam que o tempo não é adequado.

¿Considera adecuado el tiempo para realizar las formaciones en su unidad?	Quant.	%
Si	48	42%
A veces	34	30%
No	31	27%
Total	113	



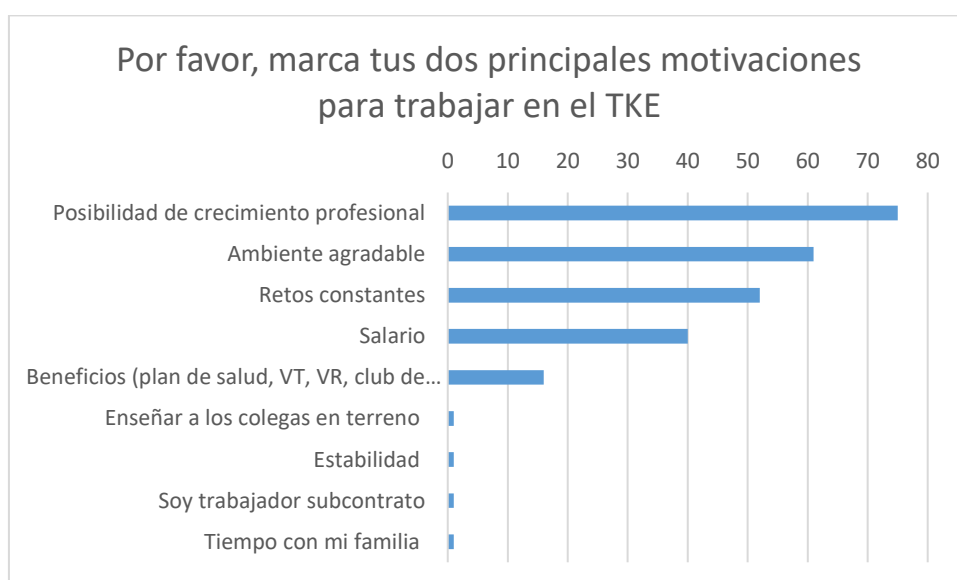
Quanto aos cursos aportarem informações importantes para a vida cotidiana, percebe-se que em sua maioria sim. A nuvem de palavras demonstra um destaque para a segurança, sendo evidenciadas as palavras “Seguridad” e “Riesgo” Traçando um paralelo com as informações obtidas na entrevista, existe um cuidado muito grande do setor de segurança quanto a oferecer constantemente cursos que conscientizem sobre o trabalho seguro e os riscos que os técnicos correm no seu dia a dia de trabalho.



Quanto as motivações para trabalhar na TKE, destaca-se a possibilidade de crescimento profissional, seguido do ambiente agradável e desafios constantes. A possibilidade de crescimento profissional se destaca com 30% dos respondentes,

seguido do ambiente agradável e desafios constantes. O salário aparece em quarto lugar, com apenas 16% dos respondentes.

Principales motivaciones para trabajar en el TKE:	Quant.	%
Posibilidad de crecimiento profesional	75	30%
Ambiente agradable	61	25%
Retos constantes	52	21%
Salário	40	16%
Beneficios (plan de salud, VT, VR, club de ventajas, etc..)	16	6%
Enseñar a los colegas en terreno	1	0%
Estabilidad	1	0%
Soy trabajador subcontrato	1	0%
Tiempo con mi familia	1	0%
Total	248	



Por fim, indicamos que estávamos trabalhando para melhoria das formações na TKE e solicitamos sugestões para melhorar os processos de formação. Foi criada uma nuvem de palavras destacando as respostas mais repetidas, uma vez que o

segundo os técnicos, existe uma comunicação muito boa com os supervisores, sendo estes importantes canais de divulgação.

Quanto aos cursos existentes, segundo a pesquisa, o conteúdo é muito bom, aprendem e levam para o seu dia a dia. Nas conversas foi destacado o papel importante do DECA, tanto nos cursos, quanto no assessoramento aos técnicos.

Outro aspecto é a falta de manuais e informações técnicas para outras marcas/modelos/fábricas, escada rolante e acessibilidade. Neste ínterim, destaca-se que, segundo diversos técnicos, o canal criado para ajuda aos técnicos não funciona e eles terminam por pedir ajuda diretamente ao DECA.

Tanto na área técnica quanto na administrativa sentem falta de cursos de soft skills (empatia, comunicação assertiva, entre outros).

Por fim, percebeu-se a falta de um seguimento do aprendizado. O quanto aprendeu no curso e o quanto foi retido depois de 3 meses, 6 meses, etc..

APÊNDICE G – RELATÓRIO VISITA DIAGNÓSTICO MÉXICO

Projeto: Metodologia de Formação TK Elevator

Período: 6 dias

Participantes: Isadora Cardozo Dias e Marta Rosecler Bez

Recepção: Ana Laura Lorenzo Mejia

Filial: México

Panorama geral:



- México conta com 131 colaboradores e 60 subcontratistas, sendo 8 de reparação e 52 de montagem.
- Os colaboradores estão divididos em ciclos, conforme segue:
 - Administrativos: 46 (DECA, RH, comercial, IT, etc..)
 - Serviços: 70 (diretos e indiretos)
 - Obras novas e modernizações: 11 (diretos e indiretos)
 - Reparações: 4 (diretos e indiretos)
- Estes estão divididos em 8 regiões
- Foram realizados 15 encontros (13 presenciais e 2 via MS Teams)
- Foi enviado o questionário e obtidas 95 respostas:
 - 45,8% de colaboradores
 - 58,33% de subcontratistas

No primeiro dia não estavam na filial nem o DECA nem o gerente. A primeira pessoa de contato foi a chefe de Recursos Humanos (Ana Laura Lorenzo Mejia). A visita não estava organizada e o projeto foi apresentado novamente a ela para que pudesse organizar as entrevistas e encaminhar os resultados. As visitas a campo foram organizadas e acompanhadas pela chefe de Segurança (Maria De Los Angeles Cuahuizo Orduño).

Primeiro serão apresentados os resultados qualitativos, obtidos pelas entrevistas individuais e em grupos, seguido de um resumo geral. Depois dessas informações, os dados quantitativos, obtidos a partir dos questionários disponibilizados a todos.

Recursos Humanos

A primeira entrevista foi realizada com o setor de Recursos Humanos (Ana Laura Lorenzo Mejia). Da entrevista destacamos aspectos pouco favoráveis e favoráveis.

- Situações pouco favoráveis:
 - A cultura organizacional da TKE não chega ao México.
 - Para a área administrativa falta capacitação para todas as áreas, de soft skills, negociação, legislação, sistemas informáticos (Oracle, View, Excel, etc..).
 - Para os técnicos faltam cursos básicos de mecânica, elétrica e eletrônica. Não sabem usar um multímetro.
 - Todos estão muito saturados de trabalho, demoram a atender as demandas.
 - A matriz não conhece o México, não entendem o porquê de as coisas acontecerem e este desconhecimento está gerando muitos problemas.
 - Existe um problema sério de clima organizacional, troca a gerência a cada ano e o novo vem com outros planos e muda tudo, não existe continuidade.
 - O clima na filial é desanimador, faz 5 ou 6 anos que não tem ganhos.
 - A equipe administrativa tem alta rotatividade, o conhecimento se perde o tempo todo.
 - Todos os chefes são estrangeiros, os colaboradores não acreditam que podem crescer.
- Situações favoráveis:
 - A comunicação com os técnicos via WhatsApp funciona bem.
 - Não há muita rotatividade entre os técnicos.
 - Os mais experientes ajudam os novos colaboradores.

Segurança

A entrevista foi realizada com o setor de forma híbrida. Dois participaram presencialmente e dois a distância. Da entrevista destacamos aspectos pouco favoráveis e favoráveis. Participaram do encontro Maria De Los Angeles Cuahuizo Orduño – 4 anos de TKE, Antonio Vilarreal – 4 anos – Monterrey, Arely Lopes –

Iniciante – bolsista de segurança em reparação de Cancun, Cesar Torres – 2 anos – Centro/Cidade México.

- Situações pouco favoráveis:
 - Falta capacitações de segurança para o setor, pois tem muito que aprender ainda para repassar aos técnicos. Por exemplo, Normas Internacionais.
 - Deveriam conhecer mais a parte técnica para poder apoiar aos subcontratados e aos técnicos.
 - Faltam cursos de soft skills como interação pessoal, afetividade, equilíbrio emocional, comunicação, entre outros.
 - Faltam cursos sobre segurança em escada rolante e cadeiras. Atualmente não existe nada neste tema.
 - Falta comunicação entre o supervisor e os técnicos.
 - Gostariam que as capacitações fossem mais dinâmicas e não só os PPTs vindos da matriz.
- Situações favoráveis:
 - Toda a sexta-feira pela manhã tem curso de segurança.
 - Já faz 3 anos que não ocorrem acidentes na filial.
- Comentários que consideramos importantes:
 - A equipe de segurança é muito querida pelos técnicos, que elogiam muito o trabalho deles.

Administração

A entrevista foi realizada com todo o setor Administrativo, composto por nove pessoas. Da entrevista destacamos aspectos pouco favoráveis e favoráveis.

- Situações pouco favoráveis:
 - Tem muitos sistemas na empresa e eles não interagem, por exemplo, Oracle e View. Os sistemas não são adequados as necessidades do México.
 - Problemas com as ordens de compras, faz dois meses que não liberam. A CSC muda as regras para tudo constantemente e não comunica, aí as Ordens ficam presas e o trabalho parado.

- Problemas com contratos, compras, etc.. Não existe comunicação fácil com a CSC. Trabalham só com urgências, problemas com tickets e cobranças.
- Existe uma alta rotatividade de administrativos.
- A comunicação com o Brasil é muito ruim, não recebem respostas de forma ágil. O Brasil não entende a parte fiscal do México, que é diferente de outros países.
- Não conhecem os produtos que vendem. Falta formação para o setor de vendas.
- Existe a necessidade de capacitar, mas também de avaliar a equipe.
- A demanda de trabalho é alta demais.
- As pessoas da própria filial não se conhecem.
- Situações favoráveis:
 - Não foram apontados aspectos positivos.
- Comentários que consideramos importantes:
 - TKE se esqueceu de que CSC trabalha para eles. Está invertido o processo. A TKE está trabalhando para a CSC.

Financeiro

Entrevista realizada com o chefe de Finanças (Zair Galan Alvarez). Da entrevista destacamos aspectos pouco favoráveis e favoráveis.

- Situações pouco favoráveis:
 - Existe um sério problema de comunicação na TKE, tanto na filial quanto com o Brasil.
 - A logística cuida de gastos de viagem, Uber, alimentação, etc.. Isso deveria ser do financeiro.
 - A CSC cobra por um serviço de alta qualidade e a qualidade é péssima.
 - Os sistemas são muito diversos e não atendem as necessidades do México.
- Situações favoráveis:
 - Não foram apontados aspectos positivos.
- Comentários que consideramos importantes:

- O Brasil está cego e não entende o México.

Gerente geral

Entrevista realizada com o Gerente geral (Alfredo Alexander Delgado Pacherras). Da entrevista destacamos aspectos pouco favoráveis e favoráveis.

- Situações pouco favoráveis:
 - No dia a dia da operação muitos técnicos não conseguem parar para as formações.
 - O maior problema é a eletrônica e não tem capacidade para atender multimarcas, nem formação, nem peças e instrumentos.
 - Cada um sabe uma coisa aqui e não compartilham conhecimento.
 - A comunicação na empresa não é boa.
- Situações favoráveis:
 - Não foram apontados aspectos positivos.
- Comentários que consideramos importantes:
 - Nas formações, deveríamos nos especializar nos genéricos.
 - O modelo de administração no México está a uns 5 anos atrás dos outros países.
 - Roberto de Leon, de Monterrey tem muito conhecimento, poderia ser o DECA.

Deca

Entrevista realizada com Deka (Mauro Enrique Ortiz Castelan). Da entrevista destacamos aspectos pouco favoráveis e favoráveis.

- Situações pouco favoráveis:
 - Os técnicos não têm tempo para os treinamentos.
 - As provas não são traduzidas e os técnicos não podem fazer em português.
 - No México tem 86 tipos de equipamentos diferentes.
 - Existe grande rotatividade dos técnicos, muitos não são renovados depois do contrato de 3 meses.

- Tem só um simulador de portas, mas as peças foram retiradas, não sabem quem tirou e não foi recolocado.
 - Falta equipamentos de diagnóstico de falhas.
 - Não sabem usar nem o multímetro e tem medo de perguntar e ser demitido.
 - A documentação não é enviada ao técnico para evitar perda de informação, mas não adianta enviar porque o técnico não quer ler.
 - Não recebeu nenhuma capacitação para ser Deca, começou do zero.
 - Deca não se relaciona com ITS. ITS não comparte treinamentos com México, por isso não existe formações de escadas nem de outras marcas de elevadores.
 - Deca só conhece equipamentos brasileiros, se for outro, chama Aron Villar.
- Situações favoráveis:
 - Equipe se ajuda bastante.
 - Quando sai para resolver algum problema, leva o técnico junto para que aprenda.
 - Comentários que consideramos importantes:
 - Muitos técnicos preferem aprender na prática e com vídeos.

Chefe de Serviços

Entrevista realizada com a chefe de serviços (Diosa Nathaly Pineda Andrade).
Da entrevista destacamos aspectos pouco favoráveis e favoráveis.

- Situações pouco favoráveis:
 - Faltam informações básicas para os técnicos.
 - Os técnicos precisam ser avaliados.
 - O Deca, quando vai a campo é para resolver e não ensinar.
 - A educação formal dos técnicos é muito baixa.
 - Os técnicos não sabem, os supervisores fazem o papel dos técnicos e os chefes dos supervisores.
- Situações favoráveis:

- Tem muitos cursos de segurança e são muito bons.
- A relação dos técnicos com os clientes é muito boa.
- Comentários que consideramos importantes:
 - É preciso criar a cultura do aprendizado na empresa.

Técnicos em campo – Walmart/Condomínio

A conversa com três técnicos apresentou os seguintes aspectos que consideramos importante mencionar.

- Situações pouco favoráveis:
 - Falta formações em simuladores e práticas.
 - É preciso cursos de equipamentos de diagnóstico, tem o TLS, mas não sabem usar.
 - Não tem manual para pesquisar.
 - Precisam de um curso com as falhas mais comuns.
 - Não existe uma programação de cursos, avisam sobre isso de um dia para o outro. Não tem como se organizar.
 - Falta cursos de eletrônica e eletricidade básica.
 - A mais de dois anos não tem nenhum curso além dos de segurança.
 - Não conseguem ajuda do DIC, não adianta pedir.
- Situações favoráveis:
 - Tem muitos cursos de segurança e são bons (todos os meses).
 - Os colegas são unidos e se ajudam.
- Comentários que consideramos importantes:
 - A motivação que tenho é que os cursos sejam constantes, tendo continuidade. Que se torne um hábito.
 - Gostariam de receber cursos de todos os modelos e marcas, Excel e como fazer informes.
 - O Deca deveria vir a campo para entender os técnicos, que se meta em campo para ver o que passam.

Supervisor de Serviço

A conversa com o supervisor de serviço (Alan Servantes – 8 anos TKE) e equipe apresentou os seguintes aspectos que consideramos importante mencionar.

- Situações pouco favoráveis:
 - Falta formações nas diversas marcas e escadas.
 - Por política da empresa não recebem documentação, não tem como consultar informações.
 - Não tem cursos de leitura e interpretação de diagramas elétricos.
 - Os novos iniciam o trabalho sem curso algum.
 - Não existe uma programação de cursos, chamam de um dia para o outro.
 - Falta cursos de mecânica, eletrônica e eletricidade básica.
 - Faltam ferramentas para os trabalhos.
 - Nunca recebem capacitação.
 - Tem um simulador na empresa e não pode ser usado.
- Situações favoráveis:
 - Tem cursos de segurança.
 - Os colegas se ajudam.
- Comentários que consideramos importantes:
 - O pessoal da zona 3 não consegue vir fazer os cursos.

Supervisor de Obras novas

A conversa com Maurício Torres (5 anos de empresa – trabalhava na Kone e hoje é referência nesta marca) apresentou os seguintes aspectos que consideramos importante mencionar.

- Situações pouco favoráveis:
 - Os subcontratados não recebem cursos técnicos, só de segurança.
 - Falta cursos de controle de motores, eletricidade básica e eletrônica básica.
 - Precisam de um curso de Excel, gestão, interações pessoais e liderança.

- Falta curso de Mitsubishi e escadas.
- Não é conhecido o perfil dos subcontratados.
- Situações favoráveis:
 - Recebem cursos de segurança e são muito bons.
 - Os colegas são unidos e se ajudam.
- Comentários que consideramos importantes:
 - Os subcontratados são muito bons, mas como estão sobrecarregados, deixam a desejar na qualidade.

Chefe de Obras Novas

A conversa com Alvaro Andres Union Miralles (22 anos de empresa) apresentou os seguintes aspectos que consideramos importante mencionar.

- Situações pouco favoráveis:
 - Falta controle de qualidade, no México tem que modificar muitos produtos.
 - Receberam treinamento só teórico, nada prático. Querem cursos híbridos, teóricos e práticos.
 - A instalação é demorada pois tem necessidade de ajustes técnicos e eletrônicos.
 - Falta curso de eletrônica e de ajustador.
 - Entregam o elevador, um manual em qualquer idioma e o pessoal tem que resolver.
 - O projeto executivo está estrangulado, a tolerância é mínima.
- Situações favoráveis:
 - Os cursos de segurança são muito bons.
 - A comunicação entre todos é muito boa.
- Comentários que consideramos importantes:

- Deveria ser verificada a lista das ferramentas utilizadas e disponíveis no México e fornecer cursos sobre estas.

Apresentamos, na sequência, um quadro resumo das entrevistas e dados qualitativos encontrados no México.

Situações pouco favoráveis	Situações favoráveis
Falta cursos: - sistemas informáticos e administrativos - técnicos práticos - básicos e de ferramentas de detecção de falhas - leitura de plano e diagnóstico de falhas - soft skills - básicos de elevadores para vendas - liderança para as chefias Falta acesso a informações, cursos, manuais de outras marcas e fábricas Falta descrever os procedimentos, processos, fluxos e projetos Falta escadas rolantes para treinamentos Falta ajuda nos contatos com ITS O <i>feedback</i> com os supervisores é fraco Existe muita rotatividade entre os técnicos Não existe técnico para substituir os que irão para formações A comunicação com o Brasil é lenta em todas as áreas Falta integração entre os sistemas informáticos Falta informações de segurança de escadas rolantes e de acessibilidade Falta conhecimento em gestão para as chefias	Os técnicos aprendem muito com os mais experientes A comunicação por whats funciona muito bem com os técnicos e por e-mail com o administrativo Os cursos de segurança são muito bons

Situações pouco favoráveis	Situações favoráveis
Desconhecimento pela matriz da realidade do México Desinformação quanto a rotatividade dos técnicos (RH indica não existir, demais setores indicam existir) Problemas em relação ao conhecimento do DECA e cursos fornecidos por ele Subcontratistas recebem só cursos de segurança Problemas sérios em relação a CSC, comunicação e processos. Existem problemas de comunicação interna e com o Brasil	

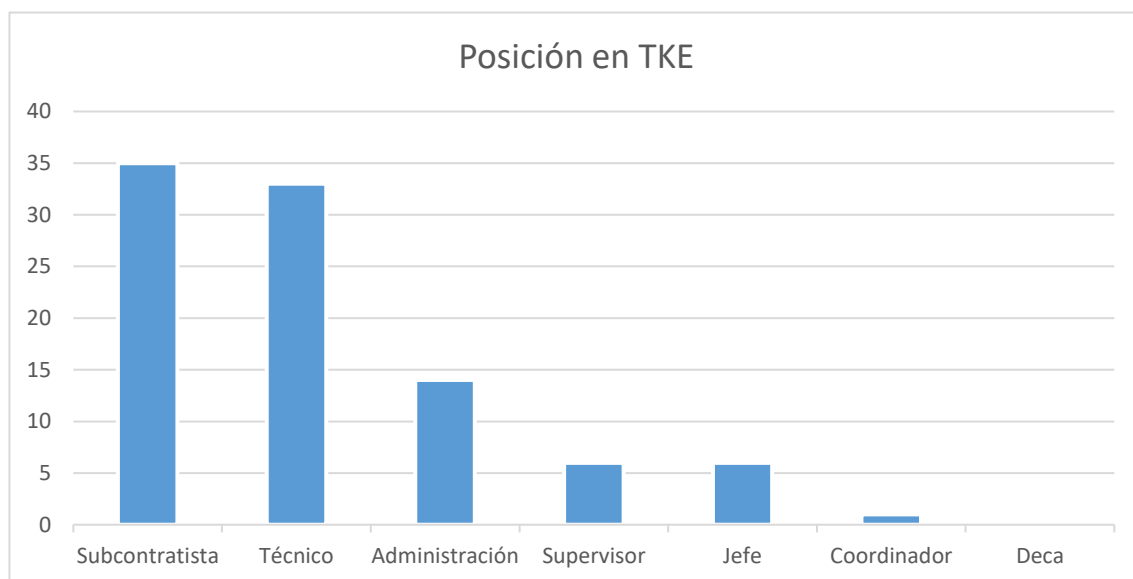
Foi distribuído por whats, por meio do RH e Segurança o *link* para responder aos questionários buscando a percepção dos colaboradores. Até o dia do relatório obtivemos 95 respostas, o que corresponde a 49,74% dos colaboradores e subcontratistas. Na sequência são apresentadas as tabelas e gráficos com os resultados do questionário aplicado.

1) ¿Cuál es su posición en TKE?

Como pode ser percebido na tabela abaixo, nenhum contratista respondeu ao questionário. Foram obtidas 95 respostas dos 191 possíveis respondentes da filial. 84% correspondem a operação, ou seja, técnicos, supervisores, chefes e Deca, 33% de técnicos. Desta forma, é possível ter a visão das reais necessidades da área foco deste estudo.

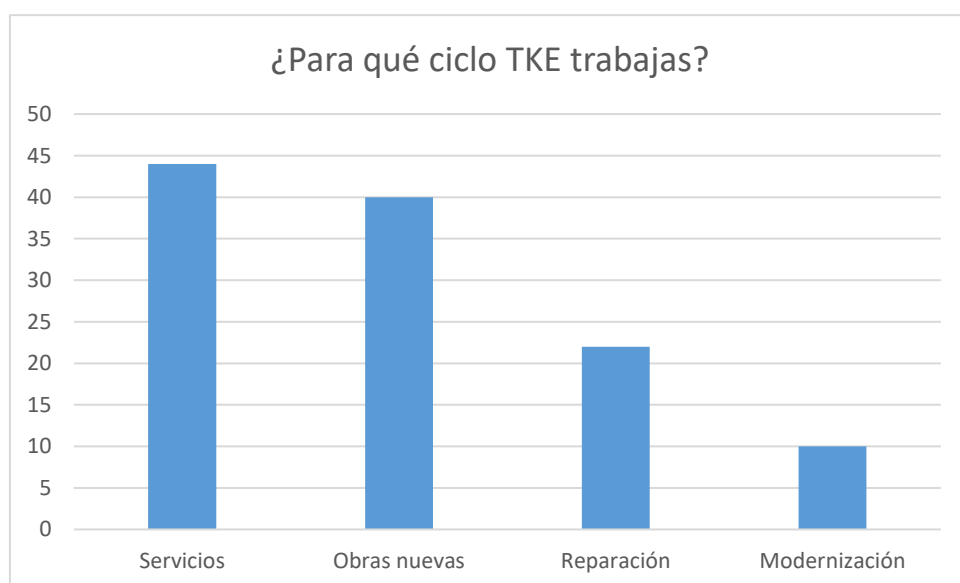
Posición en TKE	Quant.	%		Responderam	Total	%
Subcontratista	35	37%	TKE	60	131	45,80%
Técnico	33	35%	Subcontratistas	35	60	58,33%
Administración	14	15%		95	191	49,74%
Supervisor	6	6%				
Jefe	6	6%				
Coordinador	1	1%				

Deca	0	0%
Total	95	



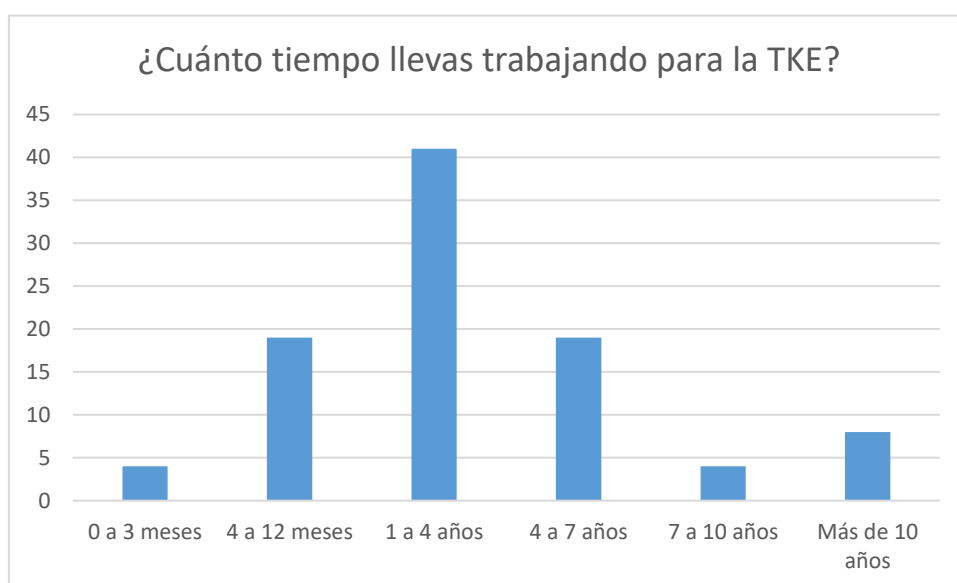
Quanto ao ciclo em que trabalham, 38% atuam em serviços, 34% em obras novas, 19% em reparação e 9% em modernização.

¿Para qué ciclo TKE trabajas?	Quant.	%
Servicios	44	38%
Obras nuevas	40	34%
Reparación	22	19%
Modernización	10	9%
Total	116	100%



Percebe-se que a maioria dos colaboradores trabalha na empresa com um tempo de até 4 anos, com um percentual de 67%. Isso demonstra algo evidenciado na entrevista com o setor de recursos humanos, que destacou a alta rotatividade, principalmente na área administrativa.

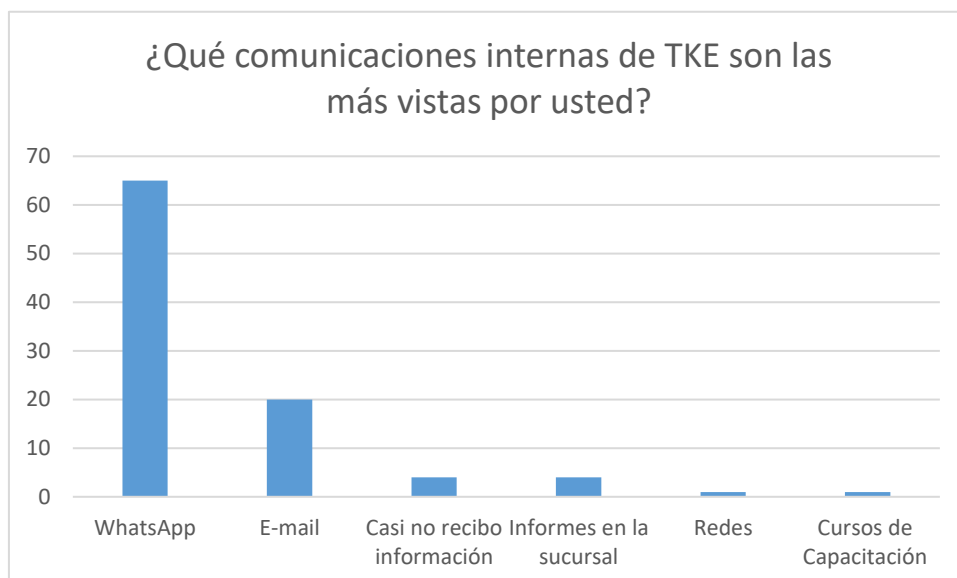
¿Cuánto tiempo llevas trabajando para la TKE?	Quant.	%
0 a 3 meses	4	4%
4 a 12 meses	19	20%
1 a 4 años	41	43%
4 a 7 años	19	20%
7 a 10 años	4	4%
Más de 10 años	8	8%
Total	95	100%



Quando questionado sobre a forma de comunicação interna mais visualizada pelos respondentes, tem-se o E-mail e WhatsApp somando 89%, sendo 21% e 68% respectivamente. Cabe ressaltar que as entrevistas evidenciaram que os técnicos se comunicam mais por WhatsApp e os colaboradores administrativos por e-mail.

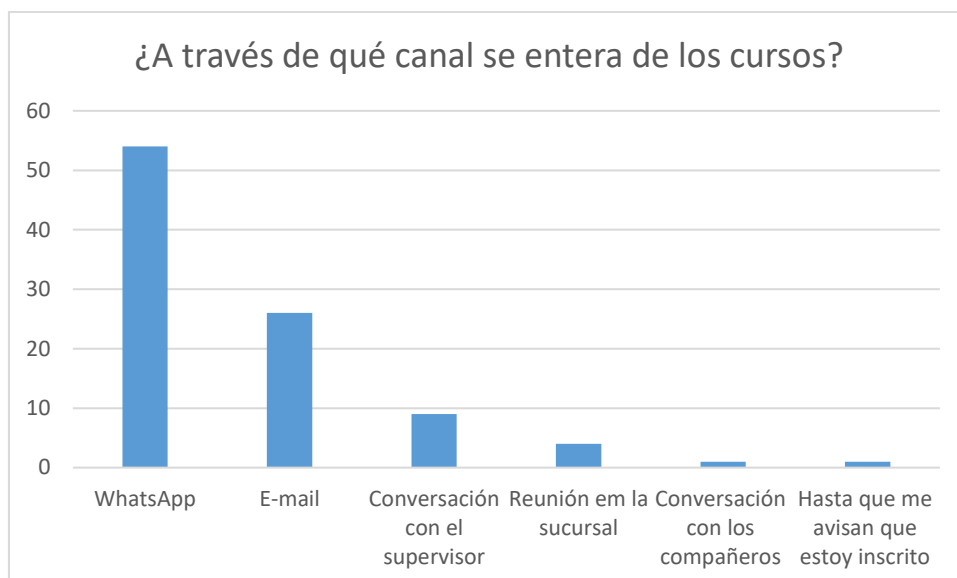
¿Qué comunicaciones internas de TKE son las más vistas por usted?	Quant.	%
WhatsApp	65	68%
E-mail	20	21%
Casi no recibo información	4	4%

Informes en la sucursal	4	4%
Redes	1	1%
Cursos de Capacitación	1	1%
Total	95	1



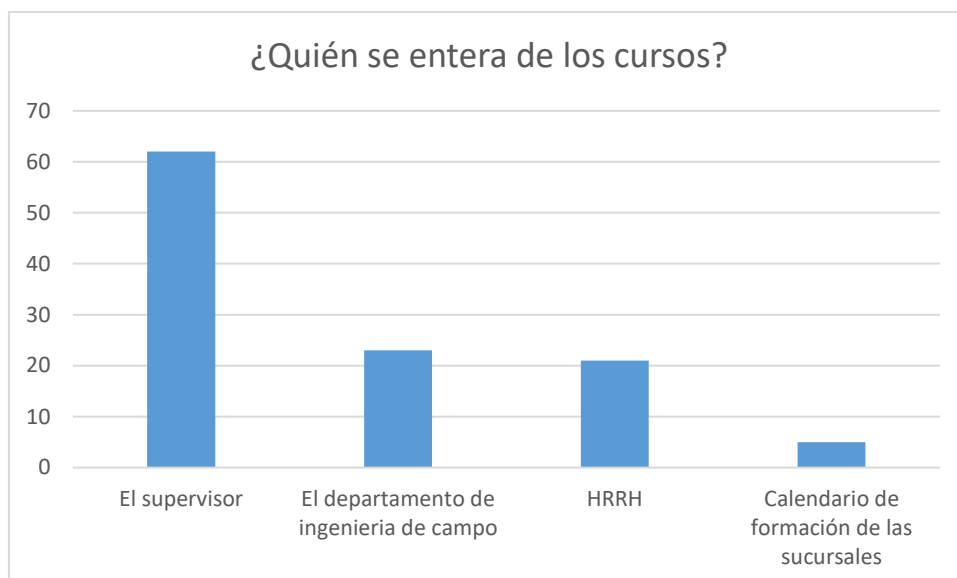
Nesta mesma linha, se questionou sobre como fica sabendo dos cursos. 57% dos respondentes recebem por WhatsApp, 27% por e-mail e os demais nas reuniões ou por meio do supervisor.

¿A través de qué canal se entera de los cursos?	Quant.	%
WhatsApp	54	57%
E-mail	26	27%
Conversación con el supervisor	9	9%
Reunión em la sucursal	4	4%
Conversación con los compañeros	1	1%
Hasta que me avisan que estoy inscrito	1	1%
Total	95	100%



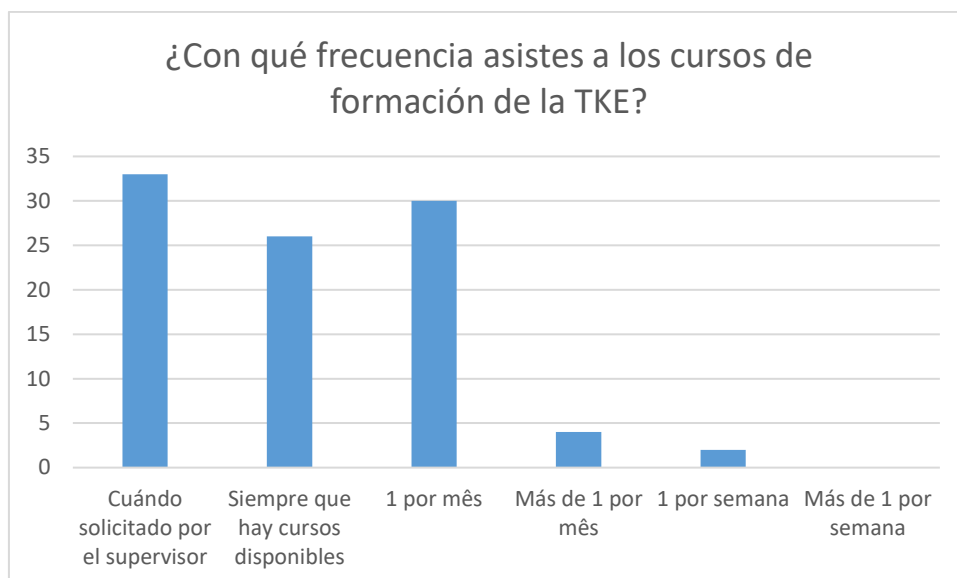
Complementando a pergunta anterior, foi questionado sobre quem comunica sobre os cursos. A grande maioria (56%), recebe a comunicação do supervisor, seguido do setor de recursos humanos com 19%, e Engenharia de campo com 21%. Isso demonstra o importante papel do supervisor na divulgação dos cursos.

¿Quién se entera de los cursos?	Quant.	%
El supervisor	62	56%
El departamento de ingeniería de campo	23	21%
HRRH	21	19%
Calendario de formación de las sucursales	5	5%
Total	111	100%



Solicitou-se que indicassem com que frequência realizavam os cursos. Nesta questão percebe-se, mais uma vez, a importância do supervisor no quesito curso, pois 35% responderam que realizam os cursos quando solicitado pelo supervisor. Também se percebe que 27% querem os cursos, pois assiste aos cursos sempre que estão disponíveis e que 32% fazem pelo menos um curso ao mês. É importante destacar que como indicaram não receber formação técnica a dois anos, podem estar se referindo aos cursos de segurança que ocorrem todas as sextas-feiras.

¿Con qué frecuencia asistes a los cursos de formación de la TKE?	Quant.	%
Cuando solicitado por el supervisor	33	35%
Siempre que hay cursos disponibles	26	27%
1 por mês	30	32%
Más de 1 por mês	4	4%
1 por semana	2	2%
Más de 1 por semana	0	0%
Total	95	



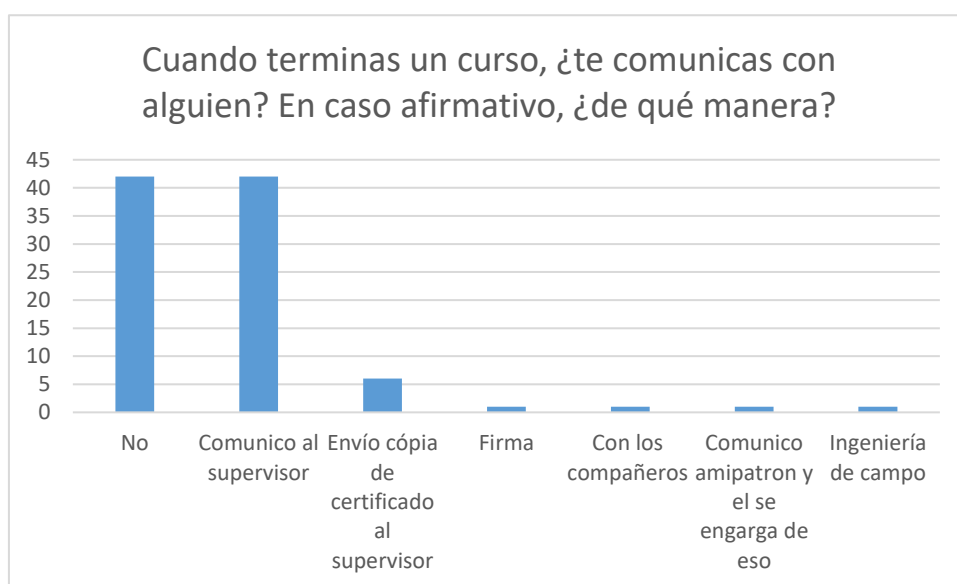
Quanto a forma de inscrição nos cursos, montamos uma nuvem de palavras com as respostas. Desta forma, pode ser percebido que o destaque foi para o Supervisor e Jefe que inscreve, alguns por e-mail e outros indicaram que é através de um *link* que é enviado.



Da mesma forma, foi questionado a quem os colaboradores comunicam quando terminam um curso. 44% não comunicam a ninguém e 50% comunicam ou enviam uma cópia ao supervisor.

Cuando terminas un curso, ¿te comunicas con alguien? En caso afirmativo, ¿de qué manera?	Quant.	%
No	42	44%
Comunico al supervisor	42	44%

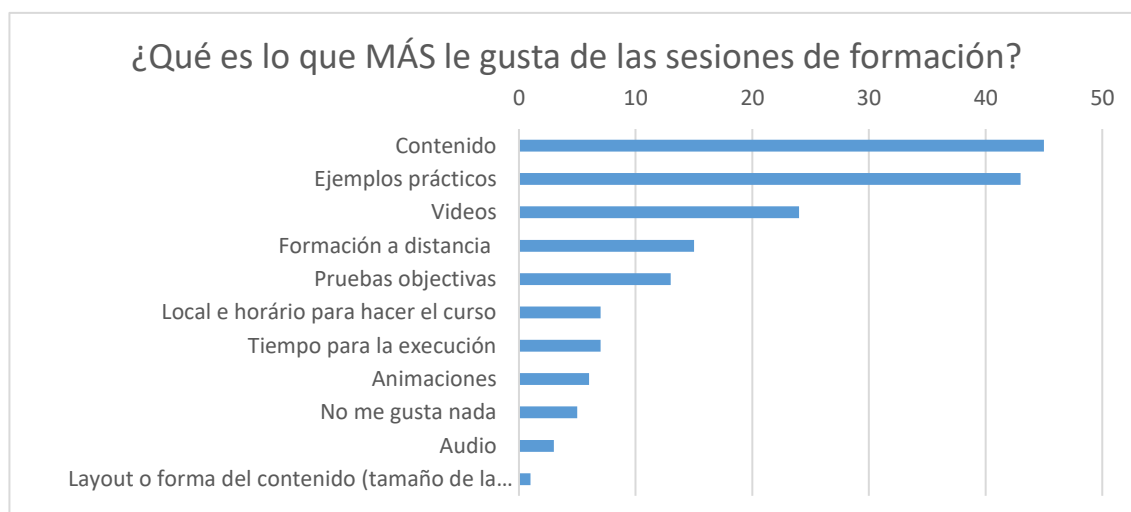
Envío copia de certificado al supervisor	6	6%
Firma	1	1%
Con los compañeros	1	1%
Comunico amipatron y él se engarga de eso	1	1%
Ingeniería de campo	1	1%
RH	1	1%
Total	95	



Foi questionado sobre o que mais gostam e o que menos gostam nas formações. Os conteúdos estão em primeiro lugar na preferência, seguido de exemplos práticos e vídeos. Há que levar em consideração que as filiais da LAS realizam os cursos presenciais ou *on-line* em tempo real. Então, diferente do Brasil, não experimentaram os cursos desenvolvidos pelo DECA do Brasil.

¿Qué es lo que MÁS le gusta de las sesiones de formación?	Quant	%
Contenido	45	27%
Ejemplos prácticos	43	25%
Videos	24	14%
Formación a distância	15	9%
Pruebas objetivas	13	8%
Local e horário para hacer el curso	7	4%
Tiempo para la ejecución	7	4%

Animaciones	6	4%
No me gusta nada	5	3%
Audio	3	2%
Layout o forma del contenido (tamaño de la pantalla, colores, letras, velocidad)	1	1%
Total	169	

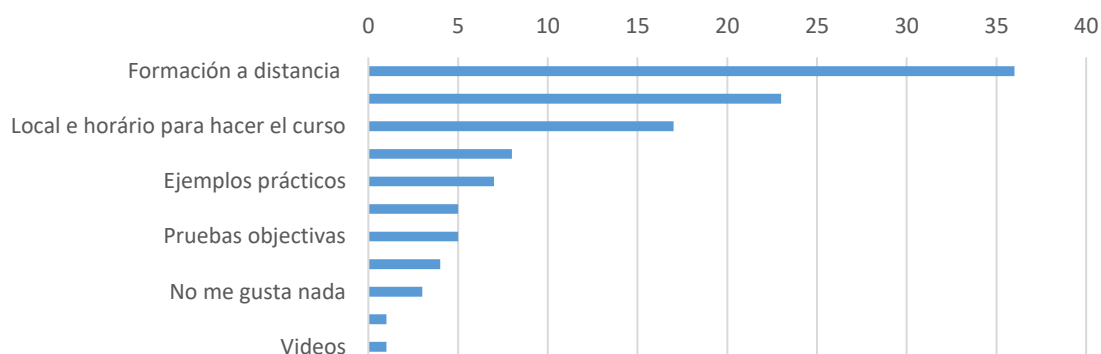


Quanto ao que menos gostam, destaca-se a formação a distância, realizada normalmente pelo TEAMS em tempo real, quando o professor fica apresentando o material e explicando. Igual ao que ocorre no Brasil, o tempo tem sido um fator destacado, bem como o local para realizar os cursos.

¿Qué es lo que MENOS le gusta de las sesiones de formación?	Quant.	%
Formación a distancia	36	33%
Tiempo para la ejecución	23	21%
Local e horario para hacer el curso	17	15%
Layout o forma del contenido (tamaño de la pantalla, colores, letras, velocidad)	8	7%
Ejemplos prácticos	7	6%
Audio	5	5%
Pruebas objetivas	5	5%
Contenido	4	4%
No me gusta nada	3	3%
Animaciones	1	1%

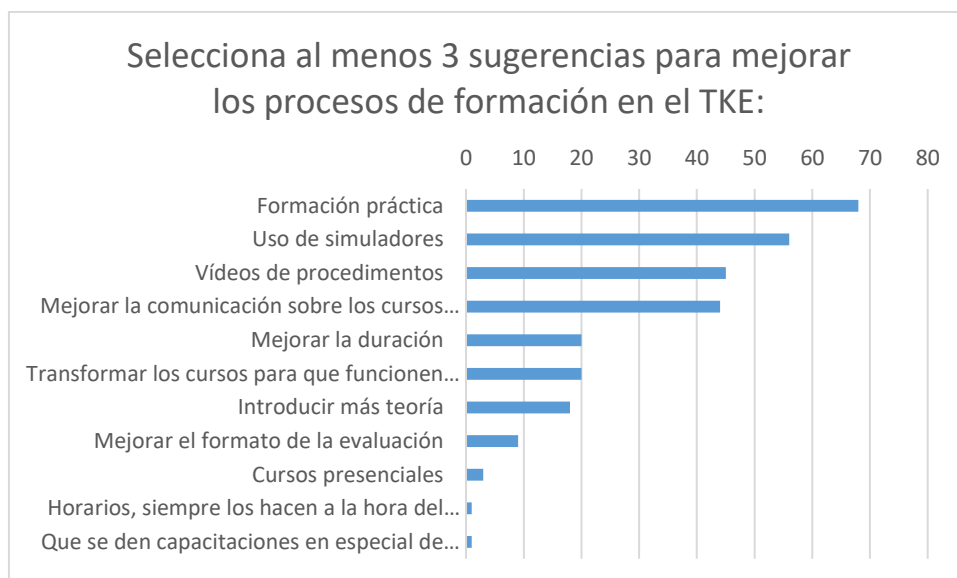
Videos	1	1%
Total	110	

¿Qué es lo que MENOS le gusta de las sesiones de formación?



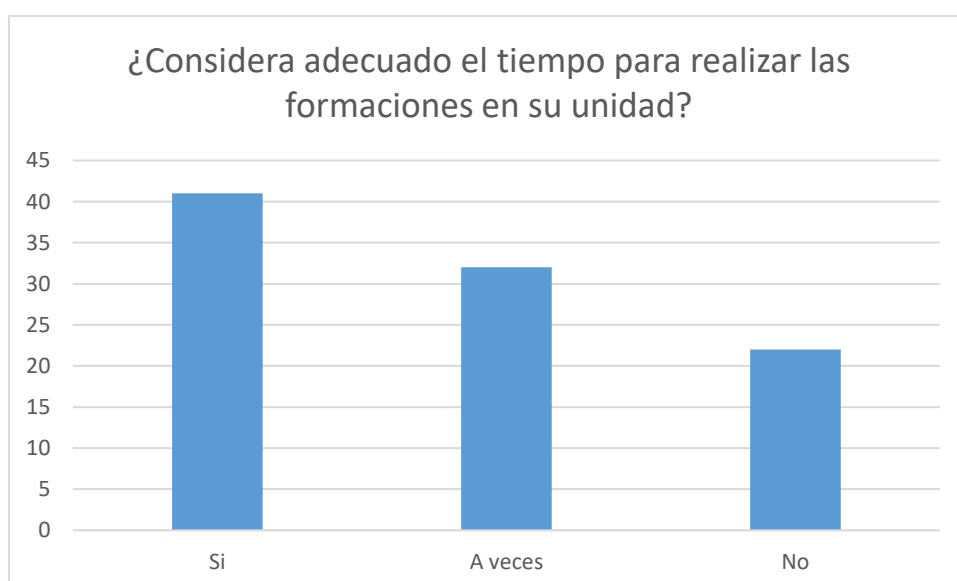
Foram solicitadas sugestões para melhorar os processos de formação na TKE. Poderiam ser informadas até 3 sugestões. Destaca-se o desejo de formações prática, bem como o uso de simuladores.

Selecciona al menos 3 sugerencias para mejorar los procesos de formación en el TKE:	Quant.	%
Formación práctica	68	24%
Uso de simuladores	56	20%
Vídeos de procedimientos	45	16%
Mejorar la comunicación sobre los cursos disponibles	44	15%
Mejorar la duración	20	7%
Transformar los cursos para que funcionen con teléfonos móviles	20	7%
Introducir más teoría	18	6%
Mejorar el formato de la evaluación	9	3%
Cursos presenciales	3	1%
Horarios, siempre los hacen a la hora del almuerzo.	1	0%
Que se den capacitaciones en especial de los diferentes programas que se usan	1	0%
Total	285	



Questionou-se se o tempo para a realização dos cursos era adequado. Dos respondentes 43% julgam adequado, 34% indicam que em algumas vezes sim e, 23%, indicam que o tempo não é adequado.

¿Considera adecuado el tiempo para realizar las formaciones en su unidad?	Quant.	%
Si	41	43%
A veces	32	34%
No	22	23%
Total	95	



Ninguna	1	1%
Ramo, experiencia.	1	1%
Total	181	

Por fim, foi indicado que se está trabalhando para melhoria das formações na TKE e solicitamos sugestões para melhorar os processos de formação. Destaca-se aqui as palavras “Capacitaciones, Más, Curso, Solo e EPP”.



Resumo dos achados em relação as formações

No México observa-se a falta de formações em todos os níveis técnicos, seja de marcas brasileiras ou estrangeiras, outras marcas e escadas rolantes. A alta rotatividade na filial piora este quadro, principalmente quando há a indicação da baixa escolaridade dos técnicos. Uma vez que foi evidenciado na pesquisa que os técnicos se ajudam e os mais experientes ensinam os sem muita experiência, tem-se um corpo de colaboradores em constante necessidade de ajuda.

Percebe-se a necessidade de formações práticas, seja em campo ou em simuladores. Os simuladores físicos (hardware) existente está incompleto (retiradas peças e sem conhecimento de quem as retirou) e a demanda é alta. Cursos com simulações *on-line* a partir de estudos de caso poderiam amenizar este problema, de forma que o técnico poderia fazer as aulas teóricas *on-line*, seguidas de estudo de caso e só depois prática. Com isso seria possível ao técnico realizar as formações iniciais (teóricas e simuladas) no local e tempo ideal e presencial somente em curtos

espaços de tempo. Esse fato mitigaria o problema de retirar o técnico de sua rota por longo período.

Em termos de comunicação, evidencia-se o uso de WhatsApp (técnicos) e e-mail (administrativo) como melhores formas de divulgação dos cursos. Também, segundo os técnicos, a comunicação com os supervisores, em alguns casos, não é boa, sendo necessário preparar o supervisor para que se torne um canal de divulgação dos cursos.

Quanto aos cursos existentes, ficou evidenciado o setor de segurança que realiza cursos todas as sextas-feiras. Além disso, percebe-se muito respeito e carinho dos técnicos pela equipe de segurança.

Nas conversas com os técnicos foi destacada a falta de envolvimento do Deca tanto na área de cursos quanto no assessoramento na resolução dos problemas em campo.

Outro aspecto é a falta de manuais e informações técnicas para outras marcas/modelos/fábricas, escada rolante e acessibilidade. Os materiais utilizados nos cursos não são distribuídos aos técnicos, que não conseguem estudar ou rever o conteúdo em outro momento, reforçando o aprendizado. A sugestão de cursos sobre mecânica, eletricidade e eletrônica básicas, leitura de planos e detecção de falhas foi evidenciado como os mais necessários.

Tanto na área técnica quanto na administrativa sentem falta de cursos de soft skills (empatia, comunicação assertiva, entre outros).

A área administrativa apresenta graves problemas, evidenciados nas falas dos participantes das entrevistas. A comunicação é o primeiro problema, quando destacam que é ruim tanto com o Brasil quanto internamente. Indicam muitos problemas em relação ao CSC e a falta de conhecimento por parte do Brasil sobre a legislação mexicana. A rotatividade na área administrativa é grande e a falta de conhecimento sobre os produtos comercializados pela empresa também.

Foi destacado, para a área administrativa, em todos os setores, a falta de formação nos sistemas administrativos (Oracle, View, Excel, etc..). Da mesma forma,

alegaram falta de conhecimento sobre elevadores e escadas rolantes para uma melhor comercialização de peças, por exemplo.

Foi destacada também a reputação da empresa junto aos clientes, que, segundo os entrevistados, é muito ruim.

APÊNDICE H – RELATÓRIO VISITA DIAGNÓSTICO PERU

Projeto: Metodologia de Formação TK Elevator

Período: 8 dias

Participantes: Isadora Cardozo Dias e Marta Rosecler Bez

Recepção: Eduardo Antunes Gellis e Juan Alejandro

Villanueva Olortigue, Luis Alberto Torres Bustamante



Filial: Peru

Panorama geral:

- Peru conta com 185 colaboradores e mais de 83 subcontratados, sendo 35 de reparação e 48 de montagem.
- Os colaboradores estão divididos em ciclos, conforme segue:
 - Administrativos: 54 (DECA, RH, comercial, IT, etc..)
 - Serviços: 112 (diretos e indiretos)
 - Obras novas e modernizações: 16 (diretos e indiretos)
 - Reparações: 3 (diretos e indiretos)
- Estes estão divididos em 3 regiões
- Foram realizados 21 encontros
- Foi enviado o questionário e obtidas 100 respostas:
 - 54,05% de colaboradores
 - 0,00% de subcontratados

No primeiro dia, logo na chegada, foi realizada uma reunião com Eduardo Antunes Gellis (gerente geral), Paty Zamalloa Tuero (RH), Carolina Velarde Valle (RH), Marco Antonio Reyna Alva (gerente de serviços), Antony Julio Ypanaque

Chumpitaz (obras Novas e modernização), Mayra Lessiel Luna Ruiz e Miguel Angel Medina Torales (qualidade), Christian Andre Muro Portugal (segurança), Juani Noemi Barbieri Valer (chefe de serviços) e Luis Alberto Torres Bustamante (DECA). Foi apresentado o projeto e objetivos da visita a filial Peru. Com base nisso, foram organizados os encontros para entrevistas, visitas de campo e questionários a serem aplicados a todos os colaboradores e subcontratados.

Primeiro serão apresentados os resultados qualitativos, obtidos pelas entrevistas individuais e em grupos, seguido de um resumo geral. Depois dessas informações, os dados quantitativos, obtidos a partir dos questionários disponibilizados a todos.

Operação de Serviços

A primeira entrevista foi realizada com Operação de Serviços, totalizando sete entrevistados. Da entrevista destacamos aspectos pouco favoráveis e favoráveis.

- Situações pouco favoráveis:
 - Falta capacitação técnica para o comercial: conhecem o elevador e estética, mas não as peças e seu funcionamento. Da mesma forma, conhecimento de como se adapta equipamentos antigos para novos equipamentos.
 - Falta capacitação em logística e importação para que entendam os processos, que muitas vezes são demorados, e para que possam dar satisfação aos clientes.
 - Precisam de formação em televendas, Excel, Power BI, View. Principalmente nos sistemas, que aprendem e vão descobrindo as funcionalidades com os mais antigos ou procurando no sistema (processo que é demorado e prejudica suas atividades diárias).
 - Gostariam de um manual de como fazer cada atividade de forma que o conhecimento permaneça mesmo quando algumas pessoas se desligam da empresa. Da mesma forma, os processos deveriam ser sistematizados.

- A comunicação para reposição de peças é demorada.
- A troca de Thyssenkrupp para TK Elevator não ficou entendida de maneira satisfatória, faltou um trabalho de divulgação tanto interna quanto externa.
- Situações favoráveis:
 - Existe um *feedback* importante da chefia.
 - O clima de trabalho é muito bom, todos se ajudam muito.
 - Os mais experientes ajudam bastante os novos colaboradores.

Retail, Región Norte e TI

A primeira entrevista foi realizada com Retail, Región Norte e TI, que está localizada em Lima. Foram treze pessoas. Da entrevista destacamos aspectos pouco favoráveis e favoráveis.

Rildo Edson Benavente Sovero – 10 anos – Supervisão e Reparação

- Situações pouco favoráveis:
 - Falta capacitações nas soft skills (liderança, comunicação, empatia, etc..), Oracle e View.
 - A gestão em sistemas com CSC é um problema, demorada e com demandas pendentes. As ordens de compra no Oracle são canceladas sem comunicação.
 - Faltam cursos técnicos, de peças, funções, etc.. (identificação precisa dos materiais e peças). Precisam conhecer os elevadores e escadas rolantes.
 - Como os sistemas não são integrados, existe dificuldade na análise dos dados, exigindo retrabalho e diversas consultas diferentes.
 - Falta catálogo integrado das peças, cada um vai construindo o seu.
 - É necessário definir os processos, para que todos saibam fazer. Falta gestão da informação.

- Em alguns casos faltam materiais nos estoques.
- Os técnicos deveriam ser mais assertivos ao solicitar peças, quando pedem de forma errada ou com fotos não legíveis, há problemas e retrabalhos.
- A solicitação de um novo código para peças a ITS é demorada e depois de criado, demoram a conseguir o preço.
- Falta um catálogo em 3D das peças.
- Situações favoráveis:
 - O ambiente de trabalho é muito bom.
 - Existe por parte dos colaboradores um bom processo de autoaprendizagem.
- Comentários que consideramos importantes:
 - O suporte de TI indicou que o ideal seria descentralizar as formações, por exemplo, dos softwares. Ele poderia dar formação em Oracle, View, Excel, etc..

Logística

Entrevista realizada com o setor de Logística, três pessoas. Da entrevista destacamos aspectos pouco favoráveis e favoráveis.

- Situações pouco favoráveis:
 - Tem muitos sistemas na empresa e eles não conversam entre si, por exemplo, Oracle e View.
 - Precisam de um curso de partes e peças de elevadores e escadas rolantes, assim seriam mais assertivos nas compras e estoques.
 - Precisam de curso de técnicas de armazenamento de produtos, para organizar de forma fácil o setor, bem como de legislação aduaneira para entender o processo de importação.

- O ideal seria ir a campo para conhecer os técnicos e sua forma de atuar, desta maneira conseguiriam que a comunicação com a área técnica fosse mais assertiva.
- Falta capacitação em Oracle, Power BI.
- Falta catálogo de peças.
- Situações favoráveis:
 - A rotatividade no setor é baixa.
 - Estão bem descritos os processos de compra, registro, armazenagem e despacho de peças.
- Comentários que consideramos importantes:
 - Logísticos tem fome de conhecimento.

Executivos de obras novas

Entrevista realizada com Executivos de obras novas, quatro pessoas. Da entrevista destacamos aspectos pouco favoráveis e favoráveis.

- Situações pouco favoráveis:
 - Enfrentam bastante problema com o alcance jurídico, o suporte legal demora para responder.
 - O uso de termos diferentes de acordo com o país dificulta o trabalho.
 - São muitos softwares a utilizar e eles não são integrados.
 - As formações que recebem são sobre a estética dos elevadores e não técnicas (precisam de formações técnicas).
 - A pressão psicológica é muito grande.
- Situações favoráveis:
 - Equipe muito unida e que se ajuda bastante.
 - Uns aprendem com os outros.
- Comentários que consideramos importantes:

- Não se veem na TKE em 5 anos, é desgastante demais.
- É difícil admitir os erros e por isso esses são escondidos. É preciso mostrar os erros pois se aprende com eles.

Financeiro

Entrevista realizada com seis pessoas do Financeiro. Da entrevista destacamos aspectos pouco favoráveis e favoráveis.

- Situações pouco favoráveis:
 - Precisam de um curso sobre administração dos prédios para saber como é a rotina e assim conseguir entender melhor os procedimentos.
 - Precisam de curso SQL e Excel.
 - Precisam aprender português, as reuniões são muito difíceis e as vezes não compreendem o que dizem, falam rápido.
 - A comunicação com CSC é difícil, há rotação de pessoal neste setor, então, os que já sabem sobre as rotinas do Peru saem e tem que iniciar os processos outra vez. O ideal é saber quem é responsável por cada tarefa no CSC, pois muda muito.
- Situações favoráveis:
 - A comunicação com os outros setores da empresa é muito boa.
 - Querem seguir carreira na TKE.
 - Gostam muito de trabalhar na TKE.
- Comentários que consideramos importantes:
 - Tem muito espaço para crescer na empresa.

Recursos Humanos

Entrevista realizada com três pessoas do Recursos Humanos. Da entrevista destacamos aspectos pouco favoráveis e favoráveis.

- Situações pouco favoráveis:

- Os colaboradores precisam de cursos de Soft Skills (comunicação, gestão de pessoas, gestão de tempo, comunicação assertiva).
 - Os colaboradores precisam de cursos de Excel, inglês, português, logística.
 - Alguns líderes têm problemas em fornecer *feedback*, bem como no uso de ferramentas de gestão. Não estão preparados para o cargo.
 - Existe muita rotação na parte de operações, buscam conhecimento na TKE e saem para outras empresas.
 - Falta uma política de cargos e salários.
 - Foi realizado um programa trainee que exigiu tempo dos técnicos e supervisores e no final poucos permaneceram. Foi bastante trabalho para pouco resultado.
 - A comunicação com o Brasil não flui bem, não é suficiente.
 - As conversas e combinações realizadas nos corredores devem ser formalizadas.
 - O planejamento da empresa chega somente até os chefes, os técnicos não ficam sabendo.
 - Os técnicos percebem que os supervisores estão sobrecarregados e não tem apoio. Os técnicos não querem ser chefes.
- Situações favoráveis:
 - O clima de trabalho é muito bom.
 - A comunicação interna é horizontal e muito boa.
 - Comentários que consideramos importantes:
 - Tem muito espaço para crescer na empresa.
 - Poderia ser feito um trabalho com os subcontratados para que formem futuros técnicos.
 - É preciso marcar a cultura TKE, visão e princípios. Divulgar e melhorar a cultura do aprendizado.

Segurança

Entrevista realizada com seis pessoas de Segurança. Da entrevista destacamos aspectos pouco favoráveis e favoráveis.

- Situações pouco favoráveis:
 - Os iniciantes têm pouco conhecimento sobre elevadores, por isso, tem dificuldades nos cursos de segurança, não compreendem bem alguns aspectos de segurança.
 - Precisam cursos de andragogia, querem saber como ensinar adultos.
 - O conteúdo dos cursos vem do Brasil e todos os anos abordam as mesmas coisas, deveriam diversificar. Além disso são cursos com traduções erradas e chatos, pois é um Power Point para ficar apresentando a eles O conteúdo.
 - A comunicação com o Brasil tem que ser toda em português, dificultando os trabalhos.
 - Não tem cursos de segurança para escadas rolantes e acessibilidade.
- Situações favoráveis:
 - O clima de trabalho é muito bom.
 - A comunicação é horizontal e flui muito bem.
- Comentários que consideramos importantes:
 - Houve um tempo em que cada mês um país preparava um curso, com isso se dedicavam para fazer um ótimo curso e todos gostavam. Os cursos eram muito bons.
 - Os subcontratados têm um nível educacional mais baixo, sendo necessário mudar a forma de abordagem para que compreendam.

DECA

Foram três pessoas (Luis Alberto Torres Bustamante, Juan Alejandro Villanueva Olortigue e Joel Vidal). A conversa com DECA apresentou os seguintes aspectos que consideramos importante mencionar.

- O cancelamento ou falta em curso só pode ser autorizada pelo gerente.
- Antes da pandemia foram mais de 1000 horas/homem de treinamento ao mês.
- Os cursos hoje são de 4 horas, se for mais do que isso, quebra-se em módulos de 4 horas.
- Para os técnicos falta habilidade de raciocínio lógico.
- Se TKE quer treinar bem, deve investir em simuladores. Os simuladores existentes estão sempre incompletos, as peças são retiradas para atender alguma demanda de clientes e não são repostos.
- O conhecimento tácito está se perdendo cada vez que as pessoas saem.
- O MPP Fase III não funciona para o Peru, não é aplicável, só se pede que olhe e não que se corrija as falhas.
- Existe muita rotatividade entre os técnicos, o que dificulta as formações.
- Para os técnicos de mecânica seria importante cursos básicos, como multímetro, eletrônica e elétrica.
- A maioria dos técnicos vem de outras marcas, já vem com conhecimentos e com vícios.
- Se uma pessoa tem a lógica, muda de um elevador para o outro sem problemas.
- Não se deve procurar a falha e sim revisar o elevador.
- É preciso iniciar a inspeção pela parte mecânica, que é a visão do cliente, depois ir para a elétrica e só depois vai para o eletrônico.

Gerência Geral

A conversa com Eduardo Antunes Gellis apresentou os seguintes aspectos importantes.

- O uso de animações facilita o aprendizado.

- Freios e portas compreendem 85% dos trabalhos realizados.
- 80% dos problemas eletrônicos são provenientes de mecânica ou elétrica.
- O ideal é que para cada dois meses haja, no máximo, uma chamada para o elevador.
- É preciso que os supervisores recebam informações sobre os seus técnicos para subsidiar seus trabalhos.
- O supervisor deve ter habilidades gerenciais, saber lidar com as pessoas.
- O DECA iniciou um trabalho de formação com a ferramenta Processmap, muito bom.
- O DECA pode usar o elevador da empresa para cursos, basta se organizar.
- Os professores do DECA foram treinados para ser professores? Não, eles muitas vezes não têm esse dom ou conhecimento.
- Seria importante formas de reconhecimento, como técnico do mês, destaque na segurança, café da manhã com o gerente, etc..

Analista de Gestão e Controle

A conversa com Carlos Alberto Espinoza Sinche apresentou os seguintes aspectos importantes.

- Atualmente existem cursos bem estruturados, temos conhecimento.
- Os cursos de compliance são bons exemplos de mensagem bem definida e que todos entendem.
- Uma falha é o fato de os materiais dos cursos não serem distribuídos para os técnicos, eles não conseguem estudar ou consultar após concluído o curso.
- Faltam temas de gestão administrativa para as equipes.

- A comunicação na empresa flui de forma horizontal e é muito boa, sendo divulgada pelo WhatsApp, e-mail e nas reuniões gerais.
- Seria bacana cursos com a marca TKE para clientes e fornecedores.
- Deveria haver uma competição saudável divulgando quem fez os cursos/módulos, como uma gamificação.
- Seria bom criar trilhas de aprendizagem com os cursos para cada área, isso daria oportunidades para quem quer se candidatar a um cargo.
- Deve ser feito um trabalho para fidelizar o técnico, evitando rotações.
- Faltam cursos de soft skills, principalmente para os líderes.
- Subcontratados formam bons técnicos, devemos seguir o exemplo deles.

Gerente de Serviços

A conversa com Marco Antonio Reyna Alva apresentou os seguintes aspectos importantes.

- Trocar a cultura dos técnicos é muito difícil.
- No Peru não tem uma regulamentação para dar assistência técnica em elevadores, uma pessoa pode ser contratada para trabalhar em um condomínio, por exemplo.
- A comunicação é o maior problema da TKE.
- Os técnicos não querem ser supervisores, dá muito trabalho.
- O supervisor não tem vida pessoal.

Técnicos em campo

Foram realizadas três visitas de campo, onde se conversou com três técnicos em seu local de trabalho. Estas serão apresentadas na sequência.

Ronald Grande Orellana – 10 anos na empresa – Engenheiro Eletrônico e Mecatrônica

Jeyson Jovanny Vilca Jesus – 1 ano na empresa – Eletricista Industrial

Roy Elvis Veloz Murillo – 2 anos na empresa – Técnico em Eletricidade

- Situações pouco favoráveis:
 - Consideram os cursos muito básicos, querem mais avançado e práticos.
 - Faltam cursos de equipamentos multimarcas.
 - Seria importante cursos de leitura de planos e de como buscar falhas.
 - Querem capacitações mais constantes.
 - Falta curso de relação com os clientes e relações interpessoais.
- Situações favoráveis:
 - Existe um *feedback* importante da chefia.
 - São, em muitos casos, autodidatas e gostam de ler e estudar.
 - Respeitam muito os mais antigos e aprendem com eles.
 - Gostam e se orgulham de trabalhar na TKE.
- Comentários que consideramos importantes:
 - Cada técnico deveria ter seu caderno de campo e consultar em vez de ligar toda a vez pedindo ajuda.
 - Quanto mais estudo, mais se descobre coisas.
 - Cada minuto conta para aprender.
 - A camisa suja fica feio diante do cliente, sugere-se uma camisa escura.

Supervisores

Foram realizadas entrevistas com seis supervisores na sucursal de Lima.

Angel Erik Poma Aldave – 5 anos na empresa – Lima Norte

Carlos Edwin Ramirez Ballena – 3 anos na empresa – Lima Norte

Enrique Gary Ruiz Enciso – 9 anos na empresa – Lima Sul

Angel Erik Poma Aldave – 8 anos – Lima Sul

Cesar Manuel Huansha Perez – Retail

Victor Alejandro Carrera Navas – Retail

- Situações pouco favoráveis:
 - Para os técnicos, falta conhecimento de leitura de planos e de como buscar falhas.
 - Falta habilidade de se expressar com o cliente.
 - Faltam cursos de equipamentos multimarcas.
 - Problemas de contatos assertivos com ITS, o suporte a outras marcas é muito deficiente.
 - Faltam cursos de soft skills como proatividade, iniciativa, comunicação, gestão.
 - Os cursos são muito teóricos e pouco práticos.
 - Os técnicos não recebem material dos cursos e informações técnicas.
 - Rever MPP para equipamentos multimarcas, é feito para equipamentos do Brasil.
 - Existe muitos problemas na entrega de escadas rolantes. Quando entregues, não funcionam ou não vem reguladas.
 - Falta conhecimento e material sobre as tolerâncias e parâmetros das escadas rolantes, fazer formações baseadas em normativas de escadas.
 - Liberar técnicos para os cursos tem sido um problema, não tem como substituir.
 - Falta descrição de fluxos e processos.
- Situações favoráveis:

- Existe um *feedback* importante da chefia.
- Entre os supervisores se apoiam muito, inclusive ensinando um ao outro.
- A comunicação entre os técnicos e supervisores das diversas áreas funciona muito bem por WhatsApp.
- As reuniões mensais têm sido muito boas e esclarecedoras.
- Desenvolveram um curso interno, entre os técnicos e supervisores, informal, mas com muito aprendizado.
- Comentários que consideramos importantes:
 - O cliente quer uma solução, por isso aposta em nós, devemos isso a ele.

Retail – Norte e Sul

Foram realizadas entrevistas com um total de 29 pessoas na sucursal de Lima, alguns estavam presenciais e os demais via Teams. Os que se identificaram estão listados na sequência.

Amner Joel Narro Leyva – 2 anos na empresa

Tito Raul Quispe Capaquira – 8 meses na empresa

Christopher Miguel Santiani Paredes – 10 anos na empresa

Javier Enrique Ortega Rodriguez – 2 anos

Anderson Gallegos Cristobal – 6 anos

Andres Gregorio Muñoz Landaeta – 3 anos

Anderson Andres Albites Campos – 1 ano e meio

Rafael Martin Bruno Solano – 10 anos

- Situações pouco favoráveis:

- Cursos muito teóricos, deveriam ser práticos, gerando falhas e resolvendo.
- Falta curso básico de elétrica, eletrônica e mecânica.
- Falta descrição de fluxos e processos para cada tarefa executada.
- Falta cursos de leitura de planos e práticos para novos equipamentos.
- Foi iniciado um curso pelo DECA e não concluído. Tiveram que assinar como se tivéssemos concluído.
- Falta simuladores para treinamentos.
- Falta curso de liderança para as chefias.
- Precisariam de uma escada rolante para as formações.
- Querem receber os materiais usados nos treinamentos, pois ao final não ficam com material para consulta.
- Falta ajuda no COS técnico para o turno da noite, muitas vezes os técnicos ficam sem saber o que fazer.
- Falta documentação técnica e cursos para escadas.
- Falta uma programação bem definida para os trabalhos, muda o tempo todo e muitas vezes já se comprometeram com os clientes.
- Horário de trabalho noturno por lei não deveria ser de 48 horas e não tem hora de intervalo a noite.
- Não recebem o cartão de alimentação.
- Não recebem o valor de transporte no período das férias.
- Há mais de 3 anos não recebem participação nos lucros e nem uma explicação.
- 45 minutos ou uma hora por equipamento é pouco para fazer uma boa manutenção, é preciso ampliar este tempo.
- Não tem programação semanal, na última hora tem que mudar as rotas.

- Por falta de pessoal pega-se externos, mas sem uniformes e nem EPIs, prejudicando a imagem da empresa.
- A passagem subiu e o vale transporte depositado não alcança o valor.
- Situações favoráveis:
 - A comunicação funciona muito bem via WhatsApp.
 - Os técnicos se ajudam bastante.
- Comentários que consideramos importantes:
 - Um convênio com instituições de ensino poderia melhorar as formações.

Técnicos de Serviço – Lima Norte

Foram realizadas entrevistas com um total de 12 pessoas na sucursal de Lima, todos presenciais. Os que se identificaram estão listados na sequência.

Luis Fernando Reyes Menendez – 5 anos

Alexander Salluca Mamani – 1 ano e meio

Carlos Omar Rubio Monroy – 3 anos

Jose Luis Casaverde Hernandez – 1 ano e meio

Sammy Ysauro Rodriguez Jaramillo – 4 meses

Rodolfo Juan Pablo Corrales Quitoran – 3 meses

Andres Ugarte Boluarte – 1 ano

Gustavo Adolfo Cuadros Angeles – 4 anos

Juan – 4 anos

Enrique Misari Castro – 12 anos

- Situações pouco favoráveis:

- Falta curso de leitura de planos e práticas, cursos em simuladores.
 - Falta padronização das informações, para que todos sigam o mesmo processo.
 - Falta curso de ferramentas de detecção de falhas.
 - Deveria ter níveis diferentes de capacitação (básico, intermediário e avançado).
 - Os procedimentos não estão formalizados, cada um faz como acha melhor.
 - O *feedback* com os superiores é fraco.
 - O trabalho em equipe é fundamental e não se está aproveitando isso na empresa.
 - Falta trabalhar o lado humano das pessoas, principalmente dos supervisores, cursos de liderança.
- Situações favoráveis:
 - A comunicação funciona muito bem via WhatsApp.
 - Os conteúdos dos cursos são muito bons.
 - Comentários que consideramos importantes:
 - Deveria haver uma rotatividade entre às áreas, para que todos tivessem ideia do todo na empresa.
 - Gostariam de conhecer o plano de carreira, como se desenvolver na empresa.
 - Se um técnico tem as bases técnicas bem definidas, consegue resolver qualquer problema.
 - A camisa está dando alergia nos técnicos e já foi falado com o supervisor sobre isso. Ela é quente, deveria ser de malha.
 - O líder é o que tem seguidores naturais; deve ser muito humano para isso. Não é o que acontece.

- A empresa deveria fazer atividades extra-trabalho, como jogos, para unir e motivar os colaboradores.

Técnicos de Serviço – Lima Sur

Foram realizadas entrevistas com um total de 18 pessoas na sucursal de Lima, todos presenciais. Os que se identificaram estão listados na sequência.

Emil Ander Huaman Cruzado – 4 anos

Miguel Angel Pasapera Tocas – 11 anos

Renato Alvaro Javier Illanes Pizarro – 2 anos

Maik Denny Acosta Trujillo – 2 anos e 6 meses

Fernando Jose Huaja Raime – 9 anos

▪ Situações pouco favoráveis:

- Falta curso de leitura de planos e práticas, bem como de ferramentas como TLS, multímetro, etc..
- Faltam formações em outras marcas e modelos.
- Os simuladores nunca estão disponíveis; faltam peças.
- Necessitam os materiais dos cursos quando terminam; ficam sem material de consulta.
- Ao final do curso não recebem certificado.
- Existe muita rotação de técnicos.
- Os técnicos novos deveriam receber cursos de mecânica, elétrica e eletrônica básica.
- Recebem *feedback* da chefia apenas uma vez ao ano com o Sinaleiro 7.
- Precisam de cursos de soft skills.

- Para os chefes falta cursos de liderança, comunicação interpessoal e empatia.
- Situações favoráveis:
 - A comunicação funciona muito bem via WhatsApp para os técnicos.
 - A comunicação fornecida nas reuniões presenciais é muito boa.
 - Existe um suporte muito bom entre os técnicos, todos se ajudam.
 - Os cursos de segurança fornecidos aos técnicos são muito bons.
- Comentários que consideramos importantes:
 - “Um pai quando briga com o filho, mas não explica o porquê, não está ajudando seu filho a crescer e melhorar”.
 - “Somos como um corpo, se falta um dedo, não conseguimos segurar com firmeza um copo. Precisamos estar unidos, cada um de nós é uma parte do corpo TKE”.
 - Poderia ser criado um quadro evidenciando o conhecimento de cada técnico, de forma que os demais soubessem a quem recorrer de forma assertiva. Assim seria chamado exatamente quem pode ajudar e não duas ou três pessoas.
 - Deveriam fazer uma seleção dos melhores técnicos e presentear-los com um curso na fábrica do Brasil.

Apresentamos, na sequência, um quadro resumo das entrevistas e dados qualitativos encontrados no Peru.

Situações pouco favoráveis	Situações favoráveis
Falta cursos: - Sistemas informáticos e administrativos - Técnicos práticos - Básicos e de ferramentas de detecção de falhas - Leitura de plano e diagnóstico de falhas - Soft skills - Técnico e logística para o comercial	As pessoas na filial são muito unidas e se ajudam; Existe feedback das chefias administrativas; Aprendem muito com os mais experientes; O clima de trabalho é muito bom; São, muitas vezes, autodidatas;

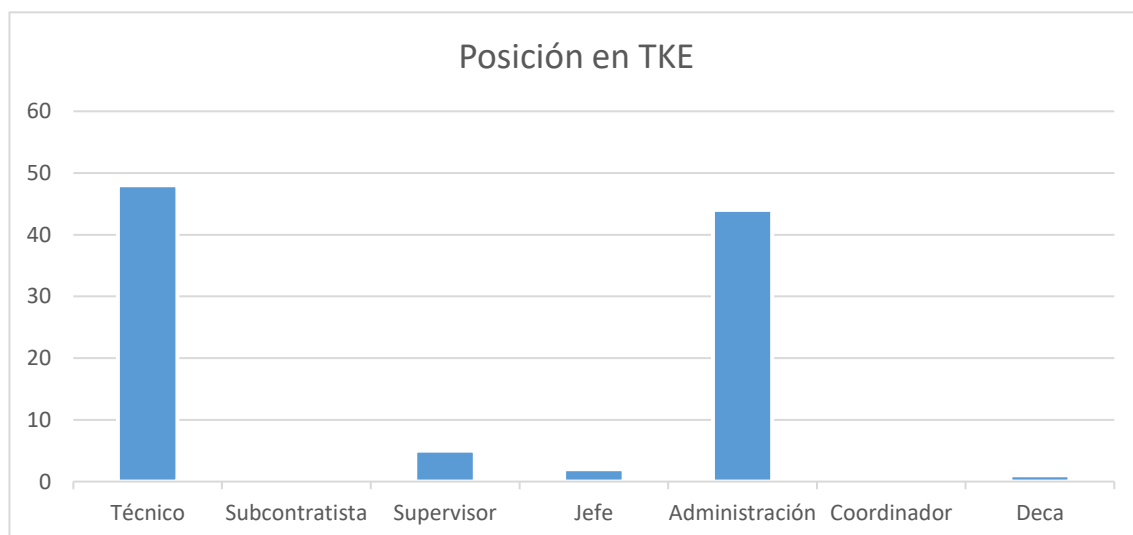
Situações pouco favoráveis	Situações favoráveis
- Televendas - Liderança para as chefias Falta acesso a informações, cursos, manuais de outras marcas e fábricas; Falta descrever os procedimentos, processos, fluxos e projetos; Falta simuladores; Falta escadas rolantes para treinamentos; Falta ajuda COST noturno, ITS y CSC; Tempo curto para manutenção preventiva; O <i>feedback</i> com os supervisores é fraco; Existe muita rotatividade entre os técnicos; O MPP é focado em equipamentos brasileiros; Não existe técnico para substituir os que irão para formações; A comunicação com o Brasil é lenta em todas as áreas; Falta integração entre os sistemas informáticos; Os técnicos deveriam ser mais assertivos na comunicação; Falta informações de segurança de escadas rolantes e de acessibilidade; Falta conhecimento em gestão para as chefias; Não existe política de cargos e salários; Os técnicos não querem ser chefes.	A TKE é considerada uma boa empresa para trabalhar e oferece oportunidades de crescimento; A comunicação por WhatsApp funciona muito bem com os técnicos e por e-mail com o administrativo; Os conteúdos dos cursos são muito bons; A comunicação fornecida nas reuniões presenciais é muito boa; Os cursos de segurança são muito bons; Existe um ótimo <i>feedback</i> com a gerência A comunicação interna entre os setores é muito boa.

Foi distribuído por whats, por meio do RH e DECA, o *link* para responder aos questionários buscando a percepção dos colaboradores. Até o dia do relatório foram obtidas 100 respostas, o que corresponde a 54,05% dos colaboradores e (0,00%) dos subcontratados. Na sequência são apresentadas as tabelas e gráficos com os resultados do questionário aplicado.

1) ¿Cuál es su posición en TKE?

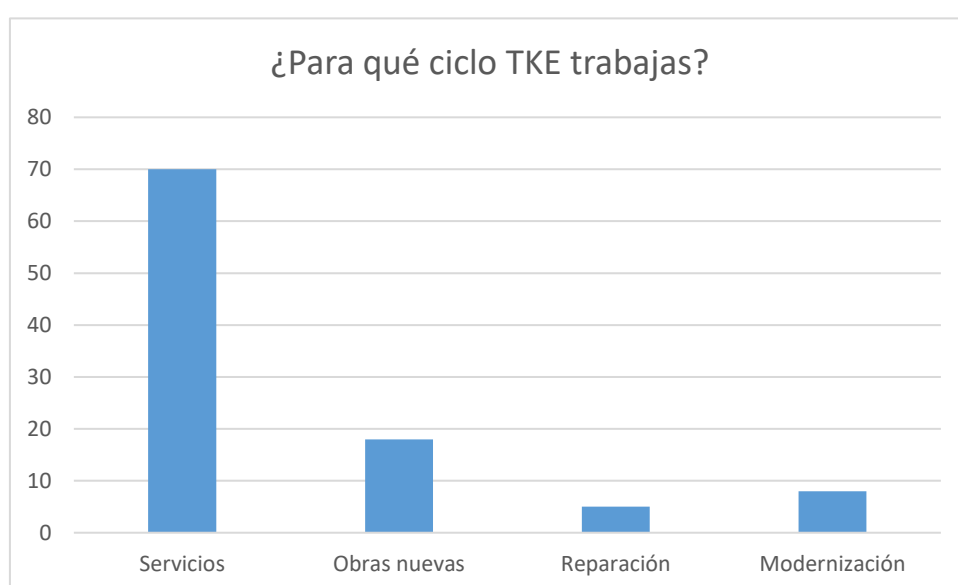
Como pode ser percebido na tabela abaixo, nenhum terceiro respondeu ao questionário. Foram obtidas 100 respostas dos 185 colaboradores da filial. 56% correspondem a operação, ou seja, técnicos, supervisores, chefes e DECA, 48% de técnicos. Desta forma, é possível ter a visão das reais necessidades da área foco deste estudo, metodologia para os cursos técnicos.

	Quant.	Responderam	%	Posición en TKE	Quant.	%
TKE	185	100	54,05%	Técnico	48	48%
Subcontratistas	0	0	0,00%	Subcontratista	0	0%
Total	185	100	54,05%	Supervisor	5	5%
				Jefe	2	2%
				Administración	44	44%
				Coordinador	0	0%
				DECA	1	1%
				Total	100	



Quanto ao ciclo em que trabalham, 59% atuam em serviços, 15% em obras novas, 4% em reparação e 7% em modernização.

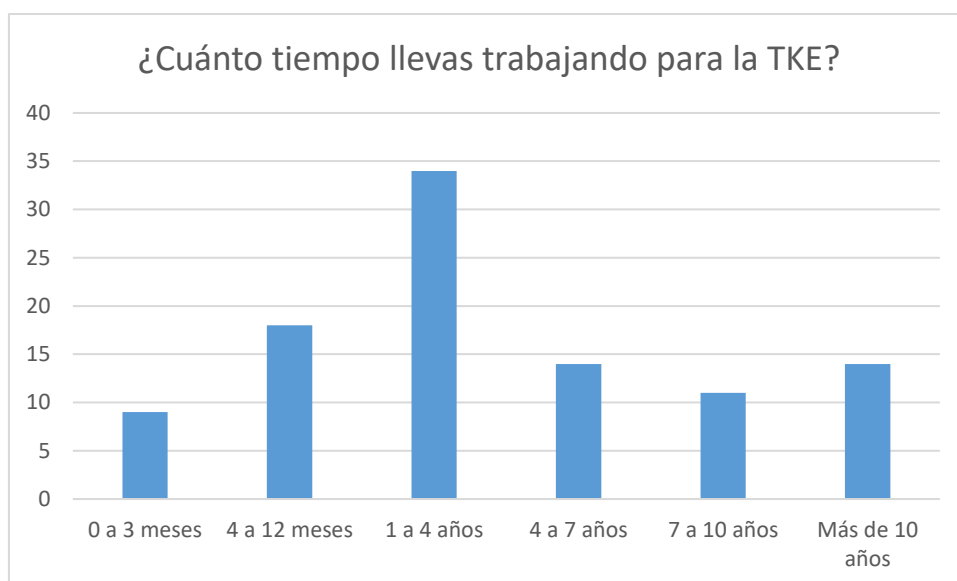
¿Para qué ciclo TKE trabajas?	Quant.	%
Servicios	70	59%
Obras nuevas	18	15%
Reparación	5	4%
Modernización	8	7%
Administrativo	18	15%
Total	119	100%



Percebe-se que a maioria dos colaboradores trabalham na empresa com um tempo de até 4 anos, com um percentual de 61%. Isso demonstra algo evidenciado na entrevista com o setor de recursos humanos, o qual destacou a alta rotatividade, principalmente na área técnica.

¿Cuánto tiempo llevas trabajando para la TKE?	Quant.	%
0 a 3 meses	9	9%
4 a 12 meses	18	18%
1 a 4 años	34	34%

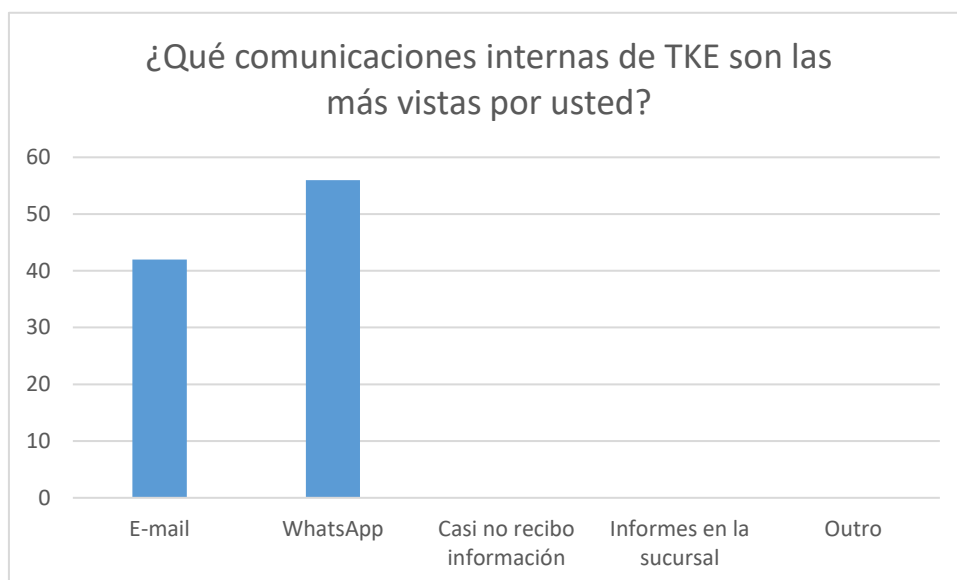
4 a 7 años	14	14%
7 a 10 años	11	11%
Más de 10 años	14	14%
Total	100	100%



Quando questionado sobre a forma de comunicação interna mais visualizada pelos respondentes, tem-se o E-mail e WhatsApp somando 95%, sendo 43% e 57% respectivamente. Cabe ressaltar que as entrevistas evidenciaram que os técnicos se comunicam mais por WhatsApp e os colaboradores administrativos por e-mail.

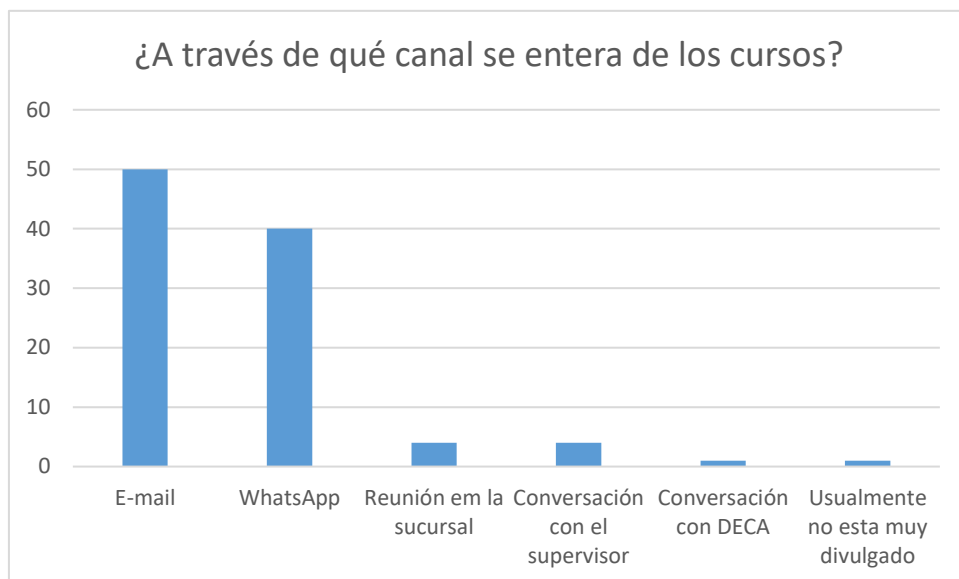
¿Qué comunicaciones internas de TKE son las más vistas por usted?	Quant.	%
E-mail	42	43%
WhatsApp	56	57%
Casi no recibo información	0	0%

Informes en la sucursal	0	0%
Outro	0	0%
Total	98	100%



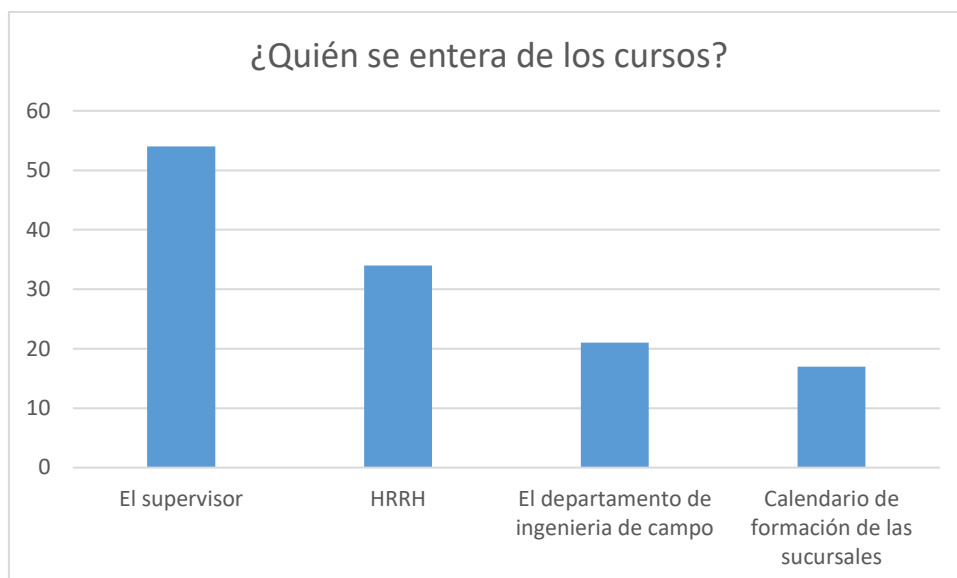
Nesta mesma linha, se questionou sobre como fica sabendo dos cursos. 50% dos respondentes recebem por e-mail, 40% por WhatsApp e os demais nas reuniões ou por meio do supervisor.

¿A través de qué canal se entera de los cursos?	Quant.	%
E-mail	50	50%
WhatsApp	40	40%
Reunión en la sucursal	4	4%
Conversación con el supervisor	4	4%
Conversación con DECA	1	1%
Usualmente no esta muy divulgado	1	1%
Total	100	100%



Complementando a pregunta anterior, se questionou quem comunica sobre os cursos. A grande maioria (43%), recebe a comunicação do supervisor, seguido do setor de recursos humanos com 27%.

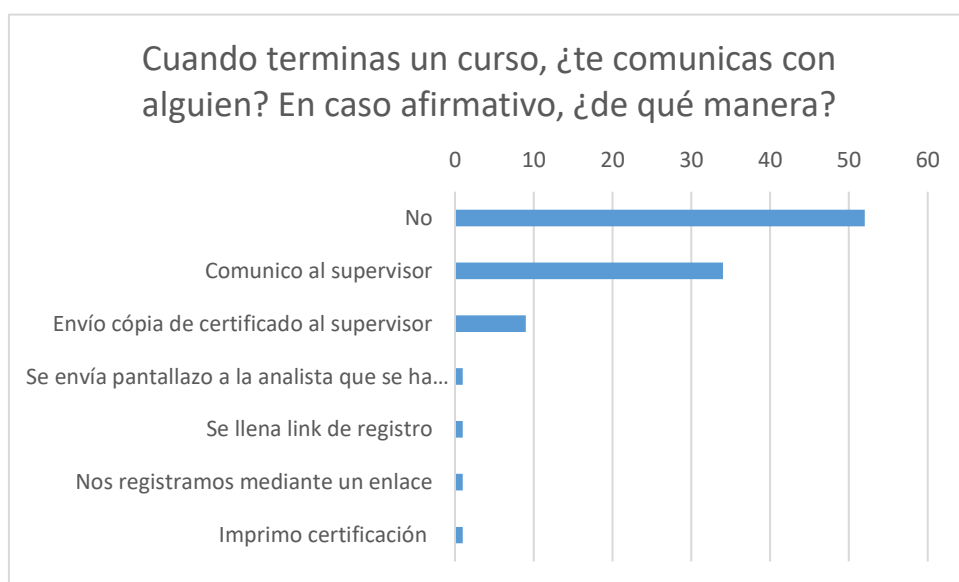
¿Quién se entera de los cursos?	Quant.	%
El supervisor	54	43%
HRRH	34	27%
El departamento de ingeniería de campo	21	17%
Calendario de formación de las sucursales	17	13%
Total	126	100%



Solicitou-se que indicassem com que frequência realizavam os cursos. Nesta questão percebe-se a importância do supervisor no quesito curso, pois 30% responderam que realizam os cursos quando solicitado pelo supervisor. Também se percebe que 25% querem os cursos, pois assistem aos cursos sempre que estão disponíveis, e que 24% fazem pelo menos um curso ao mês.

¿Con qué frecuencia asistes a los cursos de formación de la TKE?	Quant.	%
Cuando solicitado por el supervisor	30	30%
Siempre que hay cursos disponibles	25	25%
1 por mês	24	24%
Más de 1 por mês	9	9%
1 por semana	11	11%
Más de 1 por semana	1	1%
Total	100	100%

Cuando terminas un curso, ¿te comunicas con alguien? En caso afirmativo, ¿de qué manera?	Quant.	%
No	52	52%
Comunico al supervisor	34	34%
Envío copia de certificado al supervisor	9	9%
Se envía pantallazo a la analista que se ha finalizado el curso con éxito	1	1%
Se llena <i>link</i> de registro	1	1%
Nos registramos mediante un enlace	1	1%
Imprimo certificación	1	1%
Comunico a mi jefatura	1	1%
Total	100	100%



Foi questionado sobre o que mais gostam e o que menos gostam nas formações. Os exemplos práticos estão em primeiro lugar na preferência, seguido do conteúdo e vídeos. Há que levar em consideração que as filiais da LAS realizam

os cursos presenciais ou *on-line* em tempo real. Então, diferente do Brasil, não experimentaram os cursos desenvolvidos pelo DECA do Brasil.

¿Qué es lo que MÁS le gusta de las sesiones de formación?	Quant.	%
Ejemplos prácticos	53	21%
Contenido	49	20%
Videos	45	18%
Formación a distância	24	10%
Animaciones	19	8%
Pruebas objetivas	17	7%
Audio	15	6%
Local e horário para hacer el curso	13	5%
Tiempo para la ejecución	8	3%
Layout o forma del contenido (tamaño de la pantalla, colores, letras, velocidad)	5	2%
Total	248	100%

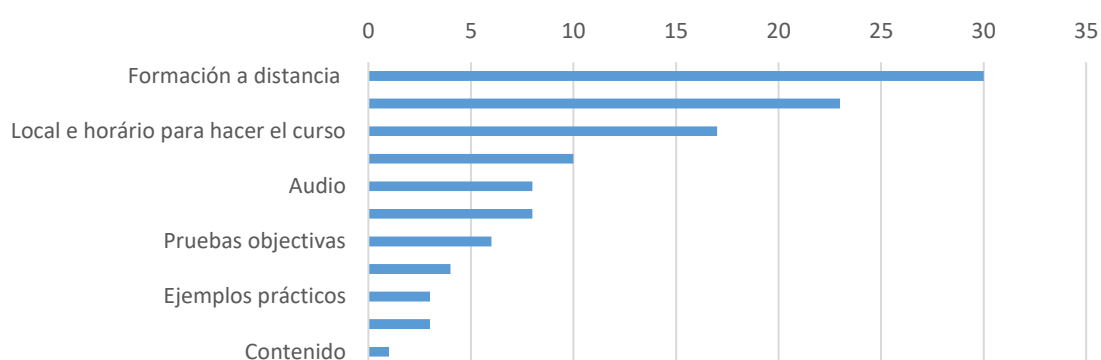


Quanto ao que menos gostam, destaca-se a formação a distância, realizada normalmente pelo MS Teams em tempo real, quando o professor fica apresentando o material e explicando. Igual ao que ocorre no Brasil, o tempo tem sido um fator destacado, bem como o local para realizar os cursos.

¿Qué es lo que MENOS le gusta de las sesiones de formación?	Quant.	%
Formación a distância	30	27%
Tiempo para la ejecución	23	20%
Local e horário para hacer el curso	17	15%
Layout o forma del contenido (tamaño de la pantalla, colores, letras, velocidad)	10	9%
Audio	8	7%
No me gusta nada	8	7%
Pruebas objetivas	6	5%
Animaciones	4	4%
Ejemplos prácticos	3	3%

Videos	3	3%
Contenido	1	1%
Total	113	100%

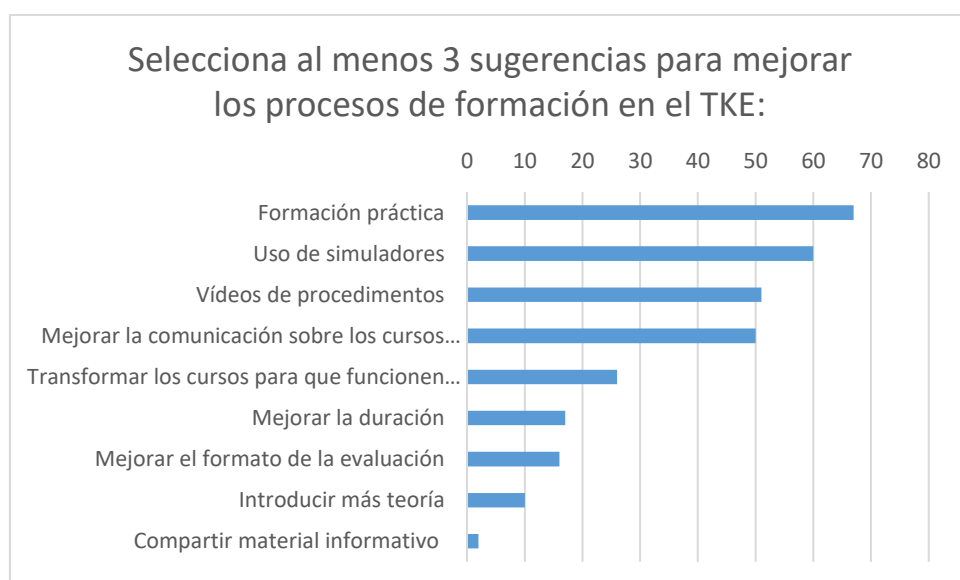
¿Qué es lo que MENOS le gusta de las sesiones de formación?



Foram solicitadas sugestões para melhorar os processos de formação na TKE. Poderiam ser informadas até 3 sugestões. Destaca-se o desejo de formações prática, bem como o uso de simuladores.

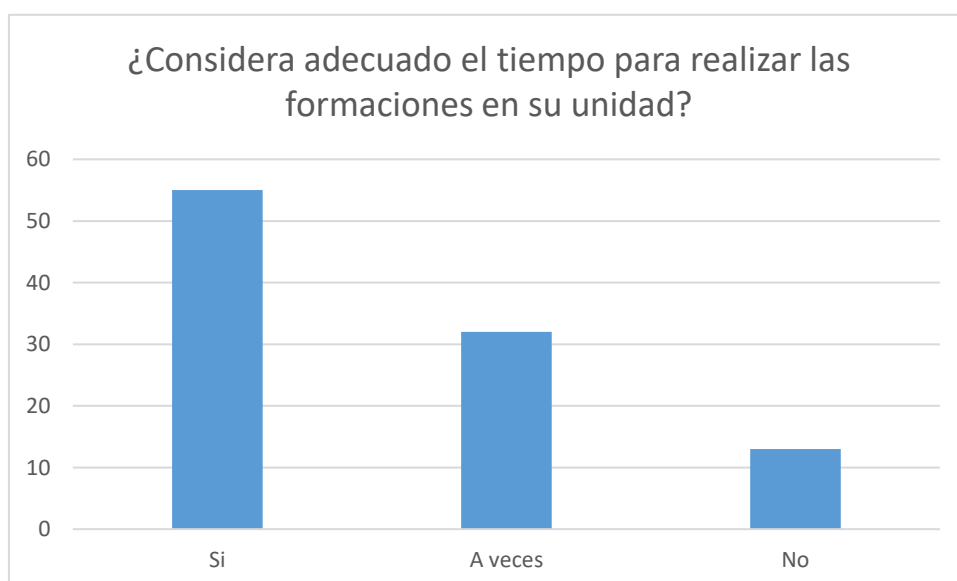
Selecciona al menos 3 sugerencias para mejorar los procesos de formación en el TKE:	Quant.	%
Formación práctica	67	22%
Uso de simuladores	60	20%
Vídeos de procedimientos	51	17%
Mejorar la comunicación sobre los cursos disponibles	50	17%

Transformar los cursos para que funcionen con teléfonos móviles	26	9%
Mejorar la duración	17	6%
Mejorar el formato de la evaluación	16	5%
Introducir más teoría	10	3%
Compartir material informativo	2	1%
Entregar digitalmente información de la capacitación	1	0%
Hacer entrega de las diapositivas y contenido del curso para poder tener presente.	1	0%
Práctica en campo	1	0%
Talleres con Casos prácticos	1	0%
Total	303	100%



Questionou-se se o tempo para a realização dos cursos era adequado. Dos respondentes 55% julgaram adequado, 32% indicam que em algumas vezes sim e 13% indicam que o tempo não é adequado.

¿Considera adecuado el tiempo para realizar las formaciones en su unidad?	Quant.	%
Si	55	55%
A veces	32	32%
No	13	13%
Total	100	1



Quanto aos cursos aportarem informações importantes para a vida cotidiana, percebe-se que, em sua maioria, sim. A nuvem de palavras demonstra um destaque para o trabalho e a segurança, sendo evidenciada a palavra “Seguridad”. Traçando um paralelo com as informações obtidas na entrevista, existe um cuidado muito grande do setor de segurança quanto a constantemente oferecer cursos que

conscientizam sobre o trabalho seguro e os riscos que os técnicos correm no seu dia a dia de trabalho.

¿Los cursos le aportan situaciones de su vida cotidiana? Si no es así, ¿a qué situaciones te enfrentas?



Quanto as motivações para trabalhar na TKE, destaca-se a possibilidade de crescimento profissional, seguido de desafios constantes e do ambiente agradável. O salário aparece em quarto lugar, com apenas 8% dos respondentes.

Principales motivaciones para trabajar en el TKE:	Quant.	%
Posibilidad de crecimiento profesional	76	35%
Retos constantes	61	28%
Ambiente agradable	47	22%
Salário	18	8%
Beneficios (plan de salud, VT, VR, club de ventajas, etc..)	11	5%
Es una empresa trasnacional	1	0%
Experiencia y prestigio de trabajar en una transnacional	1	0%

Las dificultades que tiene la empresa, genera oportunidades	1	0%
Nada	1	0%
Total	217	100%

Por fim, foi indicado que se está trabalhando para melhoria das formações na TKE e solicitamos sugestões para melhorar os processos de formação. Destaca-se aqui as palavras Capacitaciones, Más, Práctica e Campo.



Resumo dos achados em relação as formações

A alta rotatividade na filial do Peru aumenta o número de formações necessárias, pois é necessário criar edições dos cursos para atender aos novos colaboradores. Além disso, o conhecimento tácito acaba se perdendo. Uma vez que foi evidenciado na pesquisa que os técnicos se ajudam e os mais experientes ensinam os sem muita experiência, tem-se um corpo de colaboradores em constante necessidade de ajuda.

Percebe-se a necessidade de formações práticas, seja em campo ou em simuladores. Os simuladores físicos (hardware) existentes são poucos, muitas vezes estão incompletos (retiradas peças para atender a clientes) e a demanda é alta.

Cursos com simulações *on-line* a partir de estudos de caso poderiam amenizar este problema, de forma que o técnico poderia fazer as aulas teóricas *on-line*, seguidas de estudo de caso e só depois prática. Com isso seria possível ao técnico realizar as formações iniciais (teóricas e simuladas) no local e tempo ideal e presencial somente em curtos espaços de tempo. Com isso seria mitigado o problema de retirar o técnico de sua rota por longo período.

Em termos de comunicação, evidencia-se o uso de WhatsApp (técnicos) e e-mail (administrativo) como melhores formas de divulgação dos cursos. Também, segundo os técnicos, a comunicação com os supervisores, em alguns casos, não é boa, sendo necessário preparar o supervisor para que se torne um canal de divulgação dos cursos.

Quanto aos cursos existentes, segundo a pesquisa, o conteúdo é muito bom, aprendem e levam para o seu dia a dia. Nas conversas foi destacado o papel importante do DECA, tanto nos cursos, quanto no assessoramento aos técnicos, bem como dos cursos de segurança, considerados muito bons.

Outro aspecto é a falta de manuais e informações técnicas para outras marcas/modelos/fábricas, escada rolante e acessibilidade. Neste íterim, destaca-se que, segundo diversos técnicos, o canal criado para ajuda aos técnicos não funciona e eles terminam por pedir ajuda diretamente ao DECA. Os materiais utilizados nos cursos não são distribuídos aos técnicos, que não conseguem estudar ou rever o conteúdo em outro momento, reforçando o aprendizado. A sugestão de cursos sobre leitura de planos e detecção de falhas foi evidenciado como os mais necessários.

Tanto na área técnica quanto na administrativa sentem falta de cursos de soft skills (empatia, comunicação assertiva, entre outros).

Percebeu-se a falta de um seguimento do aprendizado. O quanto aprendeu no curso e o quanto foi retido depois de 3 meses, 6 meses, etc..

Foi destacado, para a área administrativa, em todos os setores, a falta de formação nos sistemas administrativos (Oracle, View, Excel, etc..). Da mesma forma,

alegaram falta de conhecimento sobre elevadores e escadas rolantes para uma melhor comercialização de peças, por exemplo.

APÊNDICE I – APRESENTAÇÃO DO DIAGNÓSTICO DA UNIDADE DE NEGÓCIO PARA A DIRETORIA



EM UMA ECONOMIA ONDE A
ÚNICA CERTEZA É A INCERTEZA,
A ÚNICA FONTE CONFIÁVEL DE
VANTAGEM COMPETITIVA É O
CONHECIMENTO.

DOIS DOS PENSADORES MAIS INFLUENTES DO MUNDO DOS NEGÓCIOS
(TAKEUCHI, NONAKA, 2008, P. 39)

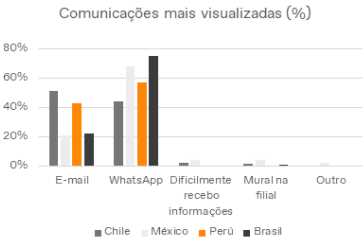
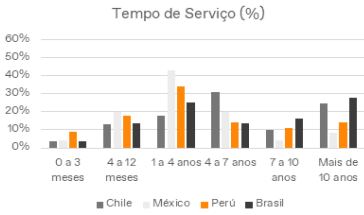
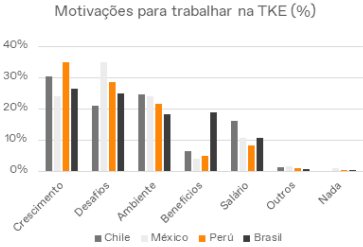
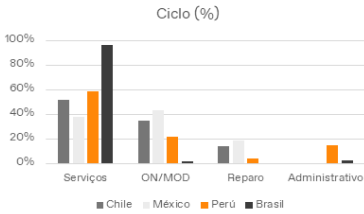
VISÃO GERAL

				
Funcionários	328	131	185	3812*
Administrativos	70	46	4	1557
Serviços	229	70	112	1999
ON/MOD	26	11	16	229
Reparo	3	4	3	27
Terceirizados	130	60	83	1184**
Reparo	80	8	35	278
ON/MOD	50	52	48	906
Regiões/Filiais	16	8	3	58
Encontros/Visitas	13	15	21	25
Presenciais	11	13	21	24
Online	2	2	0	1
Respostas aos questionários	178	95	100	460***
% Funcionários responderam	24,09%	45,80%	54,05%	23,01%
% Subcontratados responderam	26,15%	58,33%	0,00%	0,00%

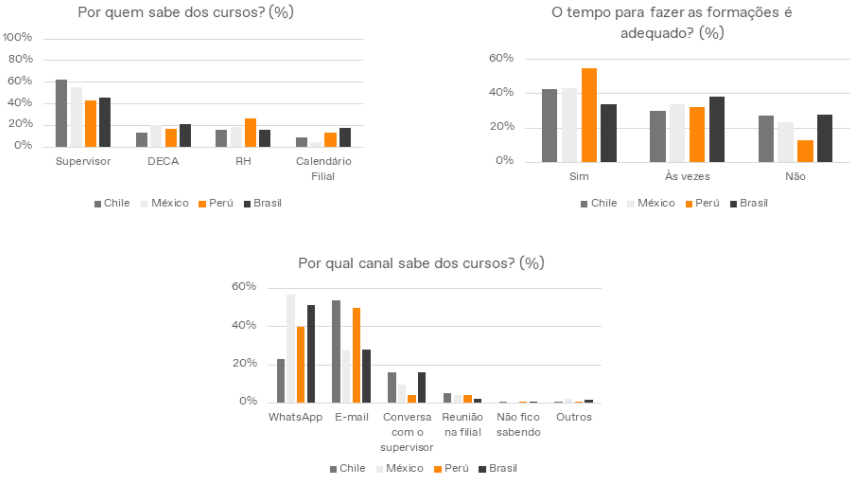
*Exclusos funcionários de Gualba, que são 494
**Dados do TKE Docs, alguns terceiros podem realizar os dois processos, mas no cadastro somente consta um ou outro
***O foco nas visitas do Brasil ainda era somente público de serviços



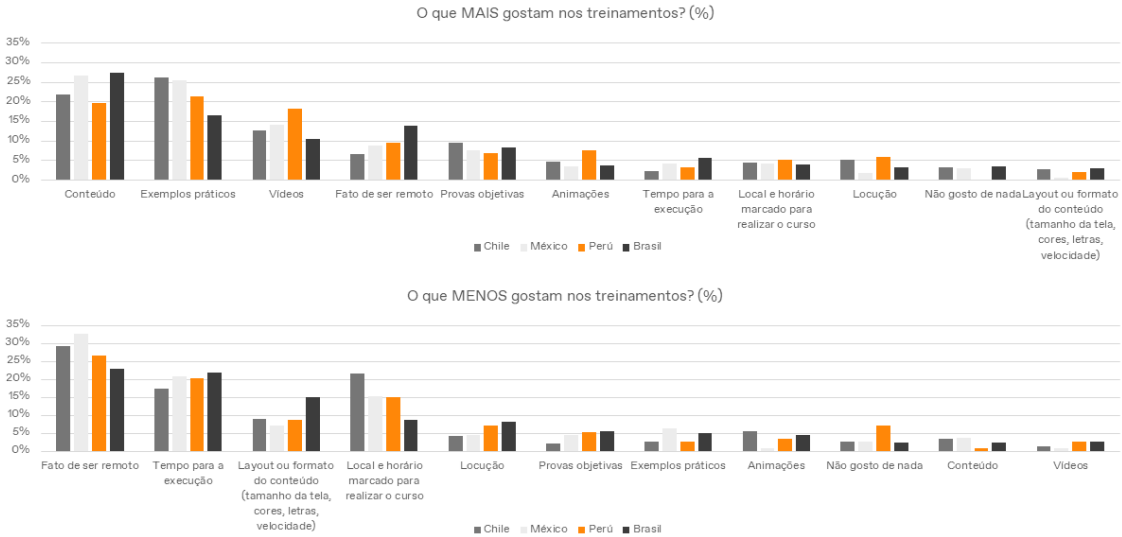
DADOS QUANTITATIVOS



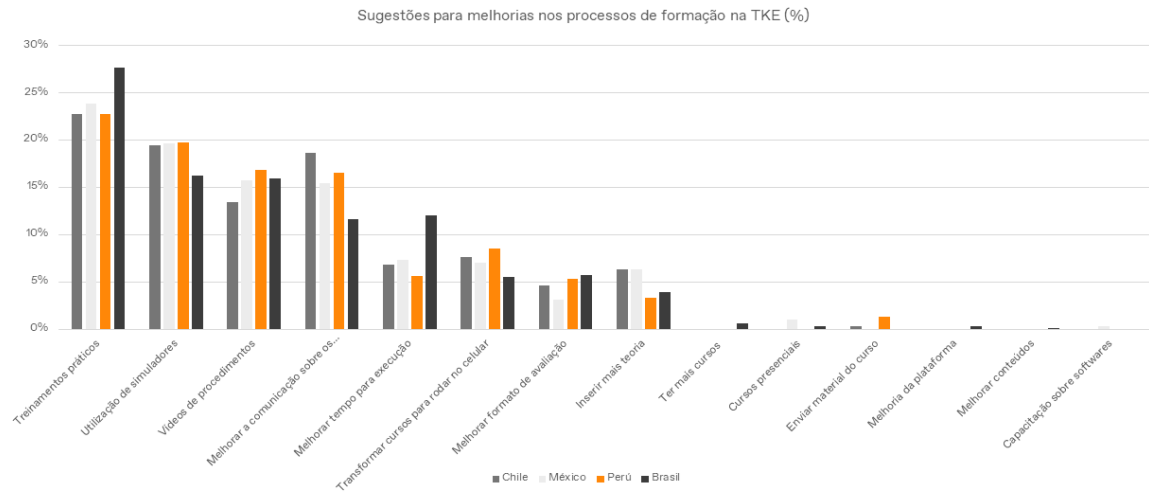
DADOS QUANTITATIVOS



DADOS QUANTITATIVOS



DADOS QUANTITATIVOS



DADOS QUALITATIVOS – TÉCNICOS

Cursos técnicos

Observações					Sugestões
Quantidade	Boa	Mínimos	Boa	Boa	- Disponibilizar cursos online assíncronos - Traduzir os cursos do Brasil e disponibilizar - Virtual só com práticas presenciais - Recolocar peças e disponibilizar simuladores para práticas - Disponibilizar 15 minutos iniciais do horário para cursos online - Dividir cursos em módulos de 15 minutos - Disseminar o uso da Wiki e complementar materiais - Providenciar cursos para todos os países - Providenciar cursos para todos os países
Conteúdo	Ótimo	Pouco	Ótimo	Ótimo	
Formato	Presencial	Presencial	Presencial	Virtual	
Simuladores	Sim	Não	Pouco	Sim	
Tempo para realizar cursos	Não	Não	Não	Não	
Tempo de duração	Bom	Ruim	Bom	Bom	
Material para estudo pós-curso	Sim	Não	Não	Sim	
Escadas rolantes	Pouco	Não	Pouco	Pouco	
Outras marcas/modelos	Pouco	Não	Pouco	Pouco	



DADOS QUALITATIVOS – TÉCNICOS

Comentários



CURSOS NO GERAL

São considerados bons (exceto MX)

Seria ideal prática ou simuladores



CURSOS DIGITAIS SÍNCRONOS

Não gostam

Não recebem (LAS)



TEMPO

Para ir fazer o curso é complicado

Tempo do curso em si é bom (exceto MX)



DEFICIÊNCIAS

Material para estudo pós-curso

Cursos de escadas, esteiras e outras marcas/fábricas

DADOS QUALITATIVOS – ADMINISTRATIVOS

Cursos

Observações				
Quantidade	Não	Pouco	Pouco	
Conteúdo	Não	Bom	Bom	
Formato	Presencial	Presencial	Presencial	
Necessidade	Todos	Sistemas	Sistemas	
Conhecem elevadores/escadas	Não	Pouco	Não	
Conhecem peças	Pouco	Não	Não	
Materiais sobre elevadores disponível	Não	Pouco	Pouco	
Liderança	Não	Não	Não	
Soft Skills	Não	Pouco	Pouco	

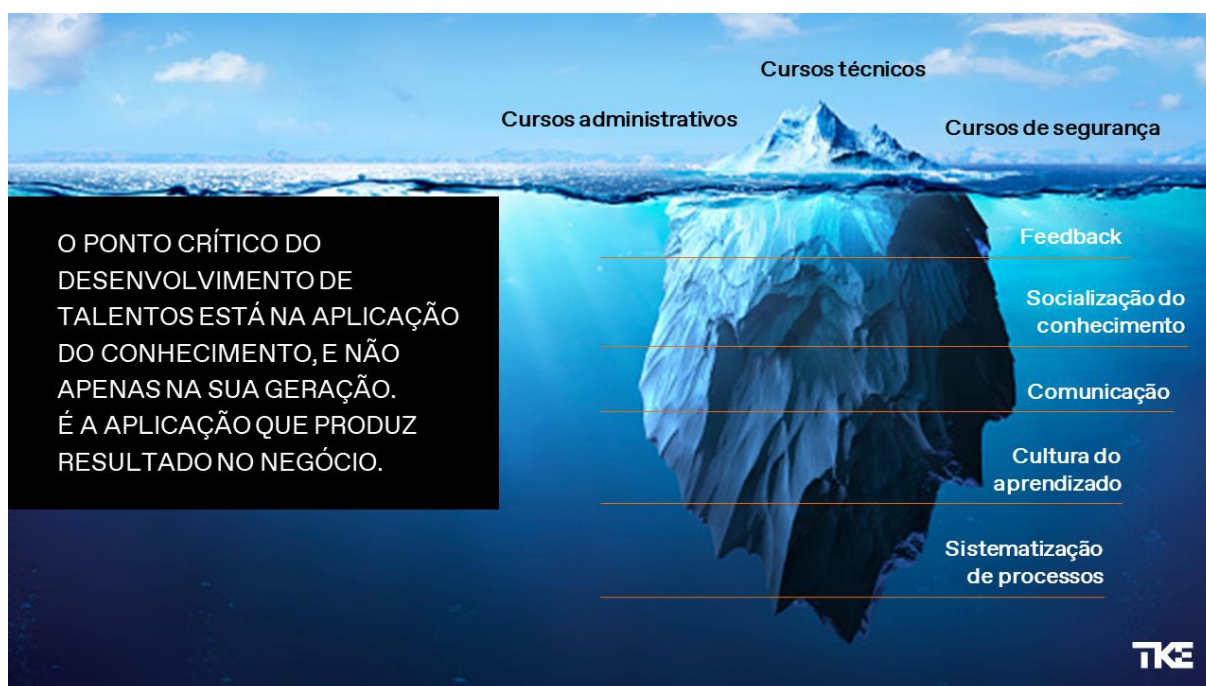
Sugestões

- Reunir cursos existentes nas filiais e distribuir online
- Criar procedimentos e fluxos para uso dos softwares
- Virtual e/ou híbrido
- Praticamente não recebem formações
- Disponibilizar os cursos técnicos para equipe administrativa
- Dar acesso e disseminar a wiki
- Dar acesso e disseminar a wiki
- Buscar formações e gerar multiplicadores
- Buscar formações e gerar multiplicadores

DADOS QUALITATIVOS – SEGURANÇA

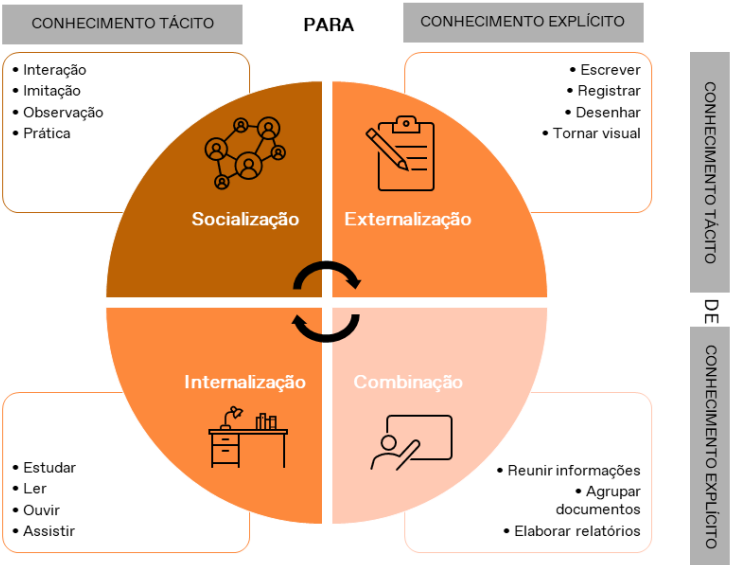
Cursos de segurança

Observações					Sugestões
Quantidade	Bom	Bom	Pouco	Bom	Existe uma grande quantidade de cursos
Conteúdo	Bom	Bom	Bom	Bom	São muito bons
Formato	Híbrido	Híbrido	Híbrido	Bom	Virtual e/ou híbrido
Necessidade	Sim	Sim	Sim	Sim	Formação para formadores
Conhecem elevadores	Sim	Sim	Sim	Sim	
Conhecem escadas	Não	Pouco	Pouco	Pouco	Disponibilizar informações de segurança de escadas
Materiais sobre segurança disponíveis	Sim	Sim	Sim	Sim	Dar acesso e disseminar a wiki
Relacionamento com funcionários	Bom	Bom	Bom	Bom	Buscar formações e gerar multiplicadores



ESPIRAL DO CONHECIMENTO

Segundo Nonaka e Takeuchi (1998)¹, é uma aplicação de modelo de negócios que tem como objetivo estimular a absorção e transferência de saberes entre os colaboradores, visando **potencializar a Gestão de Conhecimento**.



¹Nonaka, I. and Kono, N. (1998) "The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation," California Management Review, Vol. 40, No. 3.



PRÓXIMOS PASSOS

Validação de cursos

Com interações e feedback constantes (MPP FIII)

Com estratégia ABP (Operador e Portas)

Análises

Resultado das validações dos cursos

Design Instrucional dos cursos

Elaborações

Cartilha/manual da metodologia desenvolvida

Relatório final do diagnóstico

Proposta próxima etapa



APÊNDICE J – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE NOME E MARCA

DocuSign Envelope ID: FBD8586E-13F9-4857-B28F-EEE5C5281D58

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE NOME E MARCA

Pelo presente instrumento particular de Termo de Autorização, **TK ELEVADORES BRASIL LTDA.**, pessoa jurídica de direito privado, com sede na Rua Santa Maria, 1000, Guaíba/RS, inscrita no CNPJ sob o número 90.347.840/0001-18, doravante denominada simplesmente "Empresa", neste ato representada na forma do seu Contrato Social, e de outro lado, **Isadora Cardozo Dias**, brasileira, casada, portadora da carteira de identidade nº 1092917077 e inscrito(a) no CPF sob o nº 028.278.480-23, matrícula nº 55015478, doravante denominado(a) simplesmente "Funcionário", celebram o presente termo de autorização, mediante as cláusulas e condições a seguir estipuladas:

CLÁUSULA PRIMEIRA - DO OBJETO

1.1. O presente termo tem por objeto autorizar o uso do nome e da marca da Empresa pelo Funcionário em seu trabalho acadêmico intitulado "UNIVERSIDADE CORPORATIVA: IMERSÃO POTENCIALIZANDO O APRENDIZADO", a ser desenvolvido para fins de conclusão do curso de Doutorado em Educação, na instituição de ensino Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

CLÁUSULA SEGUNDA - DA AUTORIZAÇÃO

2.1. A Empresa autoriza expressamente o Funcionário a utilizar seu nome, razão social e marca, conforme registrados nos órgãos competentes, para fins exclusivos de referência e contextualização em seu trabalho acadêmico.

2.2. A autorização concedida pela Empresa é válida apenas para o trabalho acadêmico especificado na cláusula primeira, não podendo o Funcionário utilizar o nome ou marca da Empresa para outros fins, salvo mediante autorização prévia e expressa.

2.3. O Funcionário se compromete a utilizar o nome e a marca da Empresa de maneira ética e responsável, respeitando os princípios e valores da Empresa, evitando qualquer utilização que possa causar danos à sua reputação.

CLÁUSULA TERCEIRA - DA CONFIDENCIALIDADE

3.1. O Funcionário se compromete a não utilizar, reproduzir ou divulgar o trabalho acadêmico em qualquer outro meio ou ambiente que possa comprometer a confidencialidade e o sigilo de informações estratégicas ou sensíveis da Empresa.

CLÁUSULA QUARTA - DA VIGÊNCIA

4.1. O presente termo de autorização entra em vigor na data de sua assinatura pelas partes e terá validade por tempo indeterminado, podendo ser revogado a qualquer momento mediante notificação por escrito.

DS
FFR

DS
GLZ

DS
ICD

DS
MDA

DS
PHE

26/2/2024 | 08:34 BF

DocuSign Envelope ID: FBD8586E-13F9-4857-B28F-EEE5C5281D58

CLÁUSULA QUINTA - DO FORO

5.1. Fica eleito o foro da comarca de Porto Alegre, estado do Rio Grande do Sul, para dirimir quaisquer controvérsias decorrentes do presente termo de autorização, com expressa renúncia a qualquer outro, por mais privilegiado que seja.

E, por estarem assim justos e acordados, as partes assinam o presente Termo de Autorização em duas vias de igual teor e forma, na presença de duas testemunhas.

Guaíba, 26 de fevereiro de 2024

DocuSigned by:

Marcio de Andrade

ED630B39E2EC430...

Marcio de Andrade

Vice-presidente de Recursos Humanos

DocuSigned by:

Isadora Cardozo Dias

F4D8D8B07910470...

Isadora Cardozo Dias

Funcionário

DocuSigned by:

Paulo Henrique Estefan

C503A4B109C749F...

Paulo Henrique Estefan

Vice-presidente de Operações

TESTEMUNHAS:

DocuSigned by:

Guilherme Klein Zimmermann

43360020830E240E...

Guilherme Klein Zimmermann

RG: 6089656381

DocuSigned by:

Fabiane Ferreira Ramos

4BC3342B273397AU...

Fabiane Ferreira Ramos

RG: 1050378965

APÊNDICE K – TERMO DE ANUÊNCIA PARA APLICAÇÃO DE PESQUISA CIENTÍFICA EM EMPRESA

DocuSign Envelope ID: 9A9E6EA6-10D6-4263-B083-1F2FA85C812A

TERMO DE ANUÊNCIA PARA APLICAÇÃO DE PESQUISA CIENTÍFICA EM EMPRESA

Pelo presente instrumento particular, de um lado a pesquisadora Isadora Cardozo Dias, sob CPF 028.278.480-23, localizada no endereço Rua José Bonifácio, 942/102. Centro. São Leopoldo/RS. Brasil, na qual está graduando-se pela Instituição: Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, do outro lado, a empresa a ser pesquisada de nome TK ELEVADORES BRASIL LTDA, sob o CNPJ: 90.347.840/0001-18, localizada no endereço Rua Santa Maria, 1000. Columbia City. Guaíba/RS. Brasil, tendo como seu representante legal Márcio de Andrade, VP de Recursos Humanos, as partes acordam e celebram o presente Termo de Anuência, que se regerá pelas cláusulas e condições seguintes:

Considerando:

- A necessidade de realizar pesquisa científica na empresa;
- O interesse do Pesquisador em desenvolver a pesquisa;
- A necessidade de observar os princípios éticos e legais que regem a pesquisa científica.

Cláusula 1ª – Do Objeto

O presente Termo de Anuência tem por objeto a autorização para a realização da pesquisa científica intitulada “UNIVERSIDADE CORPORATIVA: IMERSÃO POTENCIALIZANDO O APRENDIZADO” nas dependências da empresa TK Elevator realizada pela pesquisadora já nomeada nesse instrumento.

Cláusula 2ª – Da Metodologia da Pesquisa

A pesquisa será realizada de acordo com a metodologia aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da instituição a qual a Pesquisadora está vinculada.

Cláusula 3ª – Dos Direitos e Obrigações da Empresa

A empresa se compromete a:

- Permitir o acesso da Pesquisadora às dependências da empresa para a realização da pesquisa;
- Fornecer os dados e informações necessários para a pesquisa, desde que não sejam confidenciais ou sigilosos;
- Zelar pela segurança e bem-estar dos participantes da pesquisa;
- Manter o sigilo das informações coletadas durante a pesquisa.

Cláusula 4ª – Dos Direitos e Obrigações do Pesquisador

A Pesquisadora se compromete a:

- Realizar a pesquisa de acordo com a metodologia aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da instituição a qual está vinculado;
- Obter o consentimento livre e esclarecido dos participantes da pesquisa;

US
ICD

DS
M.D.A

DocuSign Envelope ID: 9A9E6EA6-10D6-4263-B083-1F2FA85C812A

- Manter o sigilo das informações coletadas durante a pesquisa;
- Apresentar relatórios periódicos à empresa sobre o andamento da pesquisa;
- Divulgar os resultados da pesquisa à empresa.

Cláusula 5ª – Da Propriedade Intelectual

Os resultados da pesquisa serão de propriedade da Pesquisadora, mas a empresa terá direito a utilizá-los para fins que julgar necessário, comerciais ou não.

Cláusula 6ª – Da Vigência

O presente Termo de Anuência entra em vigor na data de sua assinatura pelas partes e terá validade por tempo indeterminado, podendo ser revogado a qualquer momento mediante notificação por escrito.

Cláusula 7ª – Do Foro

Para o presente Termo de Anuência, fica eleito o foro da comarca de Porto Alegre, estado do Rio Grande do Sul, para dirimir quaisquer controvérsias decorrentes do presente termo de anuência, com expressa renúncia a qualquer outro, por mais privilegiado que seja.

Guaíba, 15/3/2024 | 17:34 BRT

DocuSigned by:
Isadora Cardozo Dias
F4D8D8BD1910416...
Pesquisadora
Isadora Cardozo Dias

DocuSigned by:
Marcio de Andrade
ED63DB39E2EC430...
Empresa
Marcio de Andrade

APÊNDICE L – ROTEIRO ENTREVISTA DIRETORIA

1. Qual sua opinião sobre a criação de uma Universidade Corporativa na empresa?
2. Você considera que haveria aspectos positivos? Se sim, enumere os principais.
3. Você considera que haveria aspectos negativos? Se sim, enumere os principais.
4. Você acredita que podem ocorrer mudanças na empresa com a criação de uma UC? Se sim, enumere as principais.
5. Qual a sua opinião sobre a parceria com alguma Instituição de Ensino para a UC?
6. Caso seja criada, quem você acredita que deve manter financeiramente a Universidade Corporativa?
7. Uma UC deveria atender apenas público interno, ou também público externo?
8. Você acredita que uma Universidade Corporativa pode se manter ativa ao longo dos anos?
9. Quais pontos chave você entende que são primordiais para a manutenção de uma UC?
10. Quais tipos de cursos deveriam ser oferecidos?
11. Hoje se fala sobre Cultura da Aprendizagem, existem diversas formas para aplicação de boas práticas para promover essa Cultura. Eu vou citar algumas dessas formas e gostaria que você me respondesse se essa maneira é utilizada na TKE, e caso não seja, se você entende que deveria ser e como deveria ser aplicada. Consegue organizar essas 7 formas em uma matriz SWOT, pensando na realidade atual da TK Elevator?
 - a. Liderança pelo exemplo
 - b. *Feedback*
 - c. Flexibilidade
 - d. Permitir ao colaborador aprender além do cargo atual
 - e. Investir em eventos para promover conhecimento
 - f. Oferecer ferramentas para o aprendizado
 - g. Contar com um parceiro focado em EC

Com relação ao recurso audiovisual (vídeo), pontue as opções abaixo:

Sendo 1 "discordo totalmente" e 5 "concordo totalmente".

2. O vídeo apresentado: *

	1	2	3	4	5
Me manteve engajado?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve concentrado?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve envolvido?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve interessado?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve curioso?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve autônomo?	☐	☐	☐	☐	☐
Me desafiou?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve conectando o conteúdo com a minha realidade?	☐	☐	☐	☐	☐
Tinha metas claras e bem definidas?	☐	☐	☐	☐	☐
Permitiu que eu tivesse domínio e controle da situação?	☐	☐	☐	☐	☐

Com relação a dramatização (Role Play)/dinâmica realizada, pontue as opções abaixo:

Sendo 1 "discordo totalmente" e 5 "concordo totalmente".

3. A dramatização/dinâmica realizada: *

	1	2	3	4	5
Me manteve engajado?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve concentrado?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve envolvido?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve interessado?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve curioso?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve autônomo?	☐	☐	☐	☐	☐
Me desafiou?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve conectando o conteúdo com a minha realidade?	☐	☐	☐	☐	☐
Tinha metas claras e bem definidas?	☐	☐	☐	☐	☐
Permitiu que eu tivesse domínio e controle da situação?	☐	☐	☐	☐	☐

26/08/2024, 21:05

Avaliação da Imersão do Curso de Comunicação para os Técnicos de Serviço

Com relação a experiência educacional do curso:

Considerando que:

1. em uma dimensão narrativa, "a imersão é associada à percepção de estar envolvido completamente em um determinado ambiente ou situação experiencial" (LEITE; PETRY, 2015, p. 854).
2. a imersão em ambientes ricos em estímulos e desafios possibilita que os indivíduos construam conhecimentos e competências através de suas próprias ações e interações com o mundo (PIAGET, 1976).
3. a imersão em experiências práticas e significativas proporciona aos indivíduos a oportunidade de vivenciar situações reais, onde podem experimentar, testar suas ideias e aprender com as consequências de suas ações, contribuindo para o desenvolvimento de competências através da experiência direta (KOLB, 1984).

Referências:

KOLB, D. A. **Experiential Learning**: Experience as the Source of Learning and Development. Prentice Hall, 1984.
LEITE, G. P.; PETRY, L. C. O conceito ontológico de imersão na perspectiva da produção artística nos jogos digitais. In: **SBC – Proceedings of SBGames 2015** | ISSN: 2179-2259. Páginas 845 - 863. Disponível em: <http://www.sbgames.org/sbgames2015/anaispdf/cultura-ful/147284.pdf>. Acesso em: novembro de 2022.
PIAGET, J. **The Grasp of Consciousness**: Action and Concept in the Young Child. Harvard University Press, 1976.

4. A experiência educacional foi imersiva? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

5. Por que você entende que a experiência foi ou não imersiva?

Este conteúdo não é criado nem endossado pela Microsoft. Os dados que você enviar serão enviados ao proprietário do formulário.

 Microsoft Forms

APÊNDICE N – QUESTIONÁRIO AVALIAÇÃO IMERSÃO CURSO MANUTENÇÃO PREVENTIVA PROGRAMADA ELEVADOR EOX

26/08/2024, 21:06 Avaliação da Imersão do Curso de Manutenção Preventiva Programada EOX

Avaliação da Imersão do Curso de Manutenção Preventiva Programada EOX

Olá, muito prazer, me chamo Isadora Cardozo Dias e sou estudante de doutorado em Educação pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), localizada na região sul do Brasil. Minha tese de pesquisa é intitulada "UNIVERSIDADE CORPORATIVA: RELAÇÕES ENTRE ESTRATÉGIAS IMERSIVAS E PROCESSOS DE ENSINO-APRENDIZAGEM", orientada pela professora doutora Isabel Aparecida Bilhão. O intuito dessa pesquisa é avaliar o material pedagógico e dinâmicas empregadas no curso de Manutenção Preventiva Programa EOX, desenvolvido no âmbito do projeto "Universidade Corporativa TKE", com relação aos seu potencial imersivo para o desenvolvimento de competências.

Observação: as respostas são anônimas e não existe o intuito de identificar os respondentes.

* Obrigatória

Com relação as estratégias para ensino, pontue as opções abaixo:
Sendo 1 "discordo totalmente" e 5 "concordo totalmente".

1. A estratégia para ensino: *

	1	2	3	4	5
Me manteve engajado?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve concentrado?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve envolvido?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve interessado?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve curioso?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve autônomo?	☐	☐	☐	☐	☐
Me desafiou?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve conectando o conteúdo com a minha realidade?	☐	☐	☐	☐	☐
Tinha metas claras e bem definidas?	☐	☐	☐	☐	☐
Permitiu que eu tivesse domínio e controle da situação?	☐	☐	☐	☐	☐

Com relação ao recurso audiovisual (vídeos e imagens), pontue as opções abaixo:

Sendo 1 "discordo totalmente" e 5 "concordo totalmente".

2. O recurso audiovisual apresentado: *

	1	2	3	4	5
Me manteve engajado?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve concentrado?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve envolvido?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve interessado?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve curioso?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve autônomo?	☐	☐	☐	☐	☐
Me desafiou?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve conectando o conteúdo com a minha realidade?	☐	☐	☐	☐	☐
Tinha metas claras e bem definidas?	☐	☐	☐	☐	☐
Permitiu que eu tivesse domínio e controle da situação?	☐	☐	☐	☐	☐

Com relação ao design do treinamento, pontue as opções abaixo:

Sendo 1 "discordo totalmente" e 5 "concordo totalmente".

3. O design do treinamento: *

	1	2	3	4	5
Me manteve engajado?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve concentrado?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve envolvido?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve interessado?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve curioso?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve autônomo?	☐	☐	☐	☐	☐
Me desafiou?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve conectando o conteúdo com a minha realidade?	☐	☐	☐	☐	☐
Tinha metas claras e bem definidas?	☐	☐	☐	☐	☐
Permitiu que eu tivesse domínio e controle da situação?	☐	☐	☐	☐	☐

26/08/2024, 21:06

Avaliação da Imersão do Curso de Manutenção Preventiva Programada EOX

Com relação a experiência educacional do curso:

Considerando que:

1. em uma dimensão narrativa, "a imersão é associada à percepção de estar envolvido completamente em um determinado ambiente ou situação experiencial" (LEITE; PETRY, 2015, p. 854).
2. a imersão em ambientes ricos em estímulos e desafios possibilita que os indivíduos construam conhecimentos e competências através de suas próprias ações e interações com o mundo (PIAGET, 1976).
3. a imersão em experiências práticas e significativas proporciona aos indivíduos a oportunidade de vivenciar situações reais, onde podem experimentar, testar suas ideias e aprender com as consequências de suas ações, contribuindo para o desenvolvimento de competências através da experiência direta (KOLB, 1984).

Referências:

KOLB, D. A. **Experiential Learning**: Experience as the Source of Learning and Development. Prentice Hall, 1984.
LEITE, G. P.; PETRY, L. C. O conceito ontológico de imersão na perspectiva da produção artística nos jogos digitais. In: **SBC – Proceedings of SBGames 2015** | ISSN: 2179-2259. Páginas 845 - 863. Disponível em: <http://www.sbgames.org/sbgames2015/anaispdf/cultura-full/147284.pdf>. Acesso em: novembro de 2022.
PIAGET, J. **The Grasp of Consciousness**: Action and Concept in the Young Child. Harvard University Press, 1976.

4. A experiência educacional foi imersiva? *

☐ Sim

☐ Não

5. Por que você entende que a experiência foi ou não imersiva?

Este conteúdo não é criado nem endossado pela Microsoft. Os dados que você enviar serão enviados ao proprietário do formulário.

 Microsoft Forms

APÊNDICE O – QUESTIONÁRIO AVALIAÇÃO IMERSÃO CURSO ACESSO AO TOPO E AO POÇO ELEVADOR EOX

26/08/2024, 21:06 Avaliação da Imersão do Curso de Acesso ao Topo e ao Poço EOX

Avaliação da Imersão do Curso de Acesso ao Topo e ao Poço EOX

Olá, muito prazer, me chamo Isadora Cardozo Dias e sou estudante de doutorado em Educação pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), localizada na região sul do Brasil. Minha tese de pesquisa é intitulada "UNIVERSIDADE CORPORATIVA: RELAÇÕES ENTRE ESTRATÉGIAS IMERSIVAS E PROCESSOS DE ENSINO-APRENDIZAGEM", orientada pela professora doutora Isabel Aparecida Bilhão. O intuito dessa pesquisa é avaliar o material pedagógico e dinâmicas empregadas no curso de Acesso ao Topo e ao Poço EOX, desenvolvido no âmbito do projeto "Universidade Corporativa TKE", com relação aos seu potencial imersivo para o desenvolvimento de competências.

Observação: as respostas são anônimas e não existe o intuito de identificar os respondentes.

* Obrigatória

Com relação as estratégias para ensino, pontue as opções abaixo:

Sendo 1 "discordo totalmente" e 5 "concordo totalmente".

1. A estratégia para ensino: *

	1	2	3	4	5
Me manteve engajado?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve concentrado?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve envolvido?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve interessado?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve curioso?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve autônomo?	☐	☐	☐	☐	☐
Me desafiou?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve conectando o conteúdo com a minha realidade?	☐	☐	☐	☐	☐
Tinha metas claras e bem definidas?	☐	☐	☐	☐	☐
Permitiu que eu tivesse domínio e controle da situação?	☐	☐	☐	☐	☐

Com relação ao recurso audiovisual (vídeos e imagens), pontue as opções abaixo:

Sendo 1 "discordo totalmente" e 5 "concordo totalmente".

2. O recurso audiovisual apresentado: *

	1	2	3	4	5
Me manteve engajado?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve concentrado?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve envolvido?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve interessado?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve curioso?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve autônomo?	☐	☐	☐	☐	☐
Me desafiou?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve conectando o conteúdo com a minha realidade?	☐	☐	☐	☐	☐
Tinha metas claras e bem definidas?	☐	☐	☐	☐	☐
Permitiu que eu tivesse domínio e controle da situação?	☐	☐	☐	☐	☐

Com relação ao design do treinamento, pontue as opções abaixo:

Sendo 1 "discordo totalmente" e 5 "concordo totalmente".

3. O design do treinamento: *

	1	2	3	4	5
Me manteve engajado?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve concentrado?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve envolvido?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve interessado?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve curioso?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve autônomo?	☐	☐	☐	☐	☐
Me desafiou?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve conectando o conteúdo com a minha realidade?	☐	☐	☐	☐	☐
Tinha metas claras e bem definidas?	☐	☐	☐	☐	☐
Permitiu que eu tivesse domínio e controle da situação?	☐	☐	☐	☐	☐

26/08/2024, 21:06

Avaliação da Imersão do Curso de Acesso ao Topo e ao Poço EOX

Com relação a experiência educacional do curso:

Considerando que:

1. em uma dimensão narrativa, "a imersão é associada à percepção de estar envolvido completamente em um determinado ambiente ou situação experiencial" (LEITE; PETRY, 2015, p. 854).
2. a imersão em ambientes ricos em estímulos e desafios possibilita que os indivíduos construam conhecimentos e competências através de suas próprias ações e interações com o mundo (PIAGET, 1976).
3. a imersão em experiências práticas e significativas proporciona aos indivíduos a oportunidade de vivenciar situações reais, onde podem experimentar, testar suas ideias e aprender com as consequências de suas ações, contribuindo para o desenvolvimento de competências através da experiência direta (KOLB, 1984).

Referências:

KOLB, D. A. **Experiential Learning**: Experience as the Source of Learning and Development. Prentice Hall, 1984.
LEITE, G. P.; PETRY, L. C. O conceito ontológico de imersão na perspectiva da produção artística nos jogos digitais. In: **SBC – Proceedings of SBGames 2015** | ISSN: 2179-2259. Páginas 845 - 863. Disponível em: <http://www.sbgames.org/sbgames2015/anaispdf/cultura-full/147284.pdf>. Acesso em: novembro de 2022.
PIAGET, J. **The Grasp of Consciousness**: Action and Concept in the Young Child. Harvard University Press, 1976.

4. A experiência educacional foi imersiva? *

☐ Sim

☐ Não

5. Por que você entende que a experiência foi ou não imersiva?

Este conteúdo não é criado nem endossado pela Microsoft. Os dados que você enviar serão enviados ao proprietário do formulário.

 Microsoft Forms

APÊNDICE P – QUESTIONÁRIO AVALIAÇÃO IMERSÃO CURSO DE INTRODUÇÃO AO EOX

21/10/2024, 22:00

Avaliação da Imersão do Curso de Introdução ao EOX

Avaliação da Imersão do Curso de Introdução ao EOX

Olá, muito prazer, me chamo Isadora Cardozo Dias e sou estudante de doutorado em Educação pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), localizada na região sul do Brasil. Minha tese de pesquisa é intitulada "UNIVERSIDADE CORPORATIVA: RELAÇÕES ENTRE ESTRATÉGIAS IMERSIVAS E PROCESSOS DE ENSINO-APRENDIZAGEM", orientada pela professora doutora Isabel Aparecida Bilhão. O intuito dessa pesquisa é avaliar o material pedagógico e dinâmicas empregadas no curso de Acesso ao Topo e ao Poço EOX, desenvolvido no âmbito do projeto "Universidade Corporativa TKE", com relação aos seu potencial imersivo para o desenvolvimento de competências.

Observação: as respostas são anônimas e não existe o intuito de identificar os respondentes.

* Required

Com relação as estratégias para ensino, pontue as opções abaixo:

Sendo 1 "discordo totalmente" e 5 "concordo totalmente".

1. A estratégia para ensino: *

	1	2	3	4	5
Me manteve engajado?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve concentrado?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve envolvido?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve interessado?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve curioso?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve autônomo?	☐	☐	☐	☐	☐
Me desafiou?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve conectando o conteúdo com a minha realidade?	☐	☐	☐	☐	☐
Tinha metas claras e bem definidas?	☐	☐	☐	☐	☐
Permitiu que eu tivesse domínio e controle da situação?	☐	☐	☐	☐	☐

Com relação ao recurso audiovisual (vídeos e imagens), pontue as opções abaixo:

Sendo 1 "discordo totalmente" e 5 "concordo totalmente".

2. O recurso audiovisual apresentado: *

	1	2	3	4	5
Me manteve engajado?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve concentrado?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve envolvido?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve interessado?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve curioso?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve autônomo?	☐	☐	☐	☐	☐
Me desafiou?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve conectando o conteúdo com a minha realidade?	☐	☐	☐	☐	☐
Tinha metas claras e bem definidas?	☐	☐	☐	☐	☐
Permitiu que eu tivesse domínio e controle da situação?	☐	☐	☐	☐	☐

Com relação ao design do treinamento, pontue as opções abaixo:

Sendo 1 "discordo totalmente" e 5 "concordo totalmente".

3. O design do treinamento: *

	1	2	3	4	5
Me manteve engajado?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve concentrado?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve envolvido?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve interessado?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve curioso?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve autônomo?	☐	☐	☐	☐	☐
Me desafiou?	☐	☐	☐	☐	☐
Me manteve conectando o conteúdo com a minha realidade?	☐	☐	☐	☐	☐
Tinha metas claras e bem definidas?	☐	☐	☐	☐	☐
Permitiu que eu tivesse domínio e controle da situação?	☐	☐	☐	☐	☐

21/10/2024, 22:00

Avaliação da Imersão do Curso de Introdução ao EOX

Com relação a experiência educacional do curso:

Considerando que:

1. em uma dimensão narrativa, "a imersão é associada à percepção de estar envolvido completamente em um determinado ambiente ou situação experiencial" (LEITE; PETRY, 2015, p. 854).
2. a imersão em ambientes ricos em estímulos e desafios possibilita que os indivíduos construam conhecimentos e competências através de suas próprias ações e interações com o mundo (PIAGET, 1976).
3. a imersão em experiências práticas e significativas proporciona aos indivíduos a oportunidade de vivenciar situações reais, onde podem experimentar, testar suas ideias e aprender com as consequências de suas ações, contribuindo para o desenvolvimento de competências através da experiência direta (KOLB, 1984).

Referências:

KOLB, D. A. **Experiential Learning**: Experience as the Source of Learning and Development. Prentice Hall, 1984.
LEITE, G. P.; PETRY, L. C. O conceito ontológico de imersão na perspectiva da produção artística nos jogos digitais. In: **SBC – Proceedings of SBGames 2015** | ISSN: 2179-2259. Páginas 845 - 863. Disponível em:
<http://www.sbgames.org/sbgames2015/anaispdf/cultura-full/147284.pdf>. Acesso em: novembro de 2022.
PIAGET, J. **The Grasp of Consciousness**: Action and Concept in the Young Child. Harvard University Press, 1976.

4. A experiência educacional foi imersiva? *

☐ Sim

☐ Não

5. Por que você entende que a experiência foi ou não imersiva?

This content is neither created nor endorsed by Microsoft. The data you submit will be sent to the form owner.

 Microsoft Forms

APÊNDICE Q – PUBLICAÇÕES ADVINDAS DA PESQUISA NA TK ELEVATOR

Título	Ano	Referência completa
DESENVOLVIMENTO DE PERSONAGENS E LAYOUT PARA A UNIVERSIDADE CORPORATIVA TKE	2024	MORISSO, V. M. S. <i>et al.</i> DESENVOLVIMENTO DE PERSONAGENS E LAYOUT PARA A UNIVERSIDADE CORPORATIVA TKE. In: Seminário de Pós-Graduação - Inovamundi , Novo Hamburgo, 2024. (Anais ainda não divulgados)
PROMOVENDO A CULTURA DE APRENDIZAGEM ATRAVÉS DA GAMIFICAÇÃO NA EMPRESA TK ELEVATOR	2024	BEUREN, E. A. <i>et al.</i> PROMOVENDO A CULTURA DE APRENDIZAGEM ATRAVÉS DA GAMIFICAÇÃO NA EMPRESA TK ELEVATOR. In: Seminário de Pós-Graduação - Inovamundi , Novo Hamburgo, 2024. (Anais ainda não divulgados)
CRIAÇÃO DE UMA METODOLOGIA PARA O DESENVOLVIMENTO DE CURSOS NA TK ELEVATOR	2023	DIAS, I. C. <i>et al.</i> Criação de uma metodologia para o desenvolvimento de cursos na TK Elevator. In: IV CIDI: Territórios, Territorialidades e Identidades Contemporâneas , V. 4, 2023, Novo Hamburgo, 2023, 274-275. 2525-5630.
DIAGNÓSTICO SOBRE TREINAMENTOS NA EMPRESA TK ELEVATOR	2023	MORISSO, V. M. S. <i>et al.</i> DIAGNÓSTICO SOBRE TREINAMENTOS NA EMPRESA TK ELEVATOR. In: Seminário de Pós-Graduação - Inovamundi , Novo Hamburgo, 2023. v. 15. p. 20-20. 2358-1549.
METODOLOGIA PARA OS TREINAMENTOS NA EMPRESA TK ELEVATOR	2023	GALARZA, E. F. B. <i>et al.</i> METODOLOGIA PARA OS TREINAMENTOS NA EMPRESA TK ELEVATOR. In: Seminário de Pós-Graduação - Inovamundi , Novo Hamburgo, 2023. v. 15. p. 158-158. 2358-1549.
ANÁLISE DE CURSOS EM UMA EMPRESA DE GRANDE PORTE	2022	SCHNEIDER, G. T. <i>et al.</i> ANÁLISE DE CURSOS EM UMA EMPRESA DE GRANDE PORTE. In: Congresso Ibero-americano de Economia Criativa , Novo Hamburgo. Anais do Congresso Ibero-americano de Economia Criativa. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2022. v. 1. p. 341-352.
ANÁLISE DOS CURSOS DE CAPACITAÇÃO ON-LINE DA TK ELEVADORES	2022	UGHINI, G. <i>et al.</i> ANÁLISE DOS CURSOS DE CAPACITAÇÃO ON-LINE DA TK ELEVADORES. In: Seminário de Pós-Graduação - Inovamundi , Novo Hamburgo, 2022. v. 14. p. 134-134. 2358-1549.
ELABORAÇÃO DE UMA REVISÃO SISTEMÁTICA PARA FUNDAMENTAÇÃO NO PROJETO DE UMA UNIVERSIDADE CORPORATIVA	2022	UGHINI, G. <i>et al.</i> ELABORAÇÃO DE UMA REVISÃO SISTEMÁTICA PARA FUNDAMENTAÇÃO NO PROJETO DE UMA UNIVERSIDADE CORPORATIVA. In: Seminário de Pós-Graduação - Inovamundi , Novo Hamburgo, 2022. v. 14. p. 135-135. 2358-1549.

ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)



UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
Diretoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

O Comitê de Ética é responsável por assegurar os cuidados éticos da pesquisa com seres humanos.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Título do estudo: UNIVERSIDADE CORPORATIVA: IMERSÃO POTENCIALIZANDO O APRENDIZADO.

Esta pesquisa é desenvolvida pelo Grupo Internacional de Pesquisa Educação Digital (GPe-dU UNISINOS/CNPq) da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), localizada na Av. Unisinos, 950, São Leopoldo - RS.

Local de realização: TK Elevator, localizado na Rua Santa Maria, 1000, Guaíba – RS.

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa com objetivo estruturar o funcionamento de uma Universidade Corporativa (UC) que tire partido da imersão para potencializar a Cultura do Aprendizado.

Participantes do Estudo

Poderão participar desse estudo colaboradores e subcontratistas da empresa TK Elevator.

Envolvimento dos participantes do Estudo

Os indivíduos que se interessarem em participar receberão este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Após a leitura e aceite desse Termo, responderão um questionário e/ou realizarão uma entrevista sobre as formações e capacitações oferecidas pela empresa TK Elevator. Ainda poderão participar de um workshop para discussão sobre a estruturação da Universidade Corporativa; O questionário leva em torno de 8 minutos para ser respondido e a entrevista, que pode ser individual ou coletiva, dura aproximadamente 45 minutos. As entrevistas serão realizadas pela pesquisadora responsável. O workshop pode ter duração de um a dois dias.

Riscos e desconforto

A participação nesta pesquisa não traz riscos previsíveis e os procedimentos utilizados seguem normas éticas. O participante poderá interromper a qualquer momento sua participação na pesquisa, sem ônus para o mesmo.

Confidencialidade

Todas as informações coletadas neste estudo serão estritamente confidenciais sendo divulgados apenas resultados gerais e não resultados individuais.

Pagamento

Você não terá nenhum tipo de despesa por participar desta pesquisa. E nada será pago por sua participação.

Benefícios

Após a conclusão, considerando os resultados da pesquisa, será proposta e implementada uma Universidade Corporativa para uma empresa TK Elevator, apropriando-se da imersão para trazer uma experiência mais satisfatória para os colaboradores durante a execução dos treinamentos.

Observação: caso sejam necessários maiores esclarecimentos sobre este estudo e sua participação, entrar em contato com a Pesquisadora Responsável (fone: 51 – 998175883).

O presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) será assinado em duas vias, sendo que uma ficará com o participante.

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO

Tendo em vista todas as informações apresentadas anteriormente e atentamente lidas por mim, eu, de forma livre e esclarecida, concordo em participar do estudo descrito:

_____/_____/_____/2024.

Nome do participante

Assinatura do participante

Isadora Cardozo Dias
Pesquisadora

CEP – UNISINOS
VERSÃO APROVADA
Em 10/04/2024

ANEXO B – PARECER COMITÊ DE ÉTICA

UNIVERSIDADE DO VALE DO
RIO DOS SINOS - UNISINOS



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: UNIVERSIDADE CORPORATIVA: IMERSÃO POTENCIALIZANDO O APRENDIZADO

Pesquisador: ISADORA CARDOZO DIAS

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 77861024.1.0000.5344

Instituição Proponente: Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 6.756.481

Apresentação do Projeto:

A proposta da presente tese parte do entendimento de que a Educação Corporativa representa uma evolução em relação aos antigos departamentos de treinamento e desenvolvimento que foram substituídos em parte pelas Universidades Corporativas (DUTRA; EBOLI, 2022, p. 1), de forma a possibilitar diversas soluções para a lacuna existente entre a aceitação dos treinamentos, capacitações e formações na modalidade presencial física, remota, online e híbrida, possibilitando assim, aos colaboradores, vivenciar a experiência do dia a dia em campo, experiências de treinamentos, capacitações e formações imersivas e convivência com colegas de outras filiais, sem a necessidade de deslocamento geográfico, presença física e sem limitação de horário, promovendo, assim, a cultura do aprendizado a qualquer hora e lugar.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário:

Estruturar o funcionamento de uma Universidade Corporativa (UC) que tire partido da imersão para potencializar a Cultura do Aprendizado.

Objetivo Secundário:

1. Mapear as competências estratégicas da companhia;
2. Diagnosticar a expectativa da empresa e colaboradores sobre a Universidade Corporativa e

Endereço: Av. Unisinos, 950 - Ramal 3219

Bairro: Cristo Rei

CEP: 93.022-000

UF: RS

Município: SAO LEOPOLDO

Telefone: (51)3591-1122

Fax: (51)3591-3219

E-mail: cep@unisinos.br

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS



Continuação do Parecer: 6.756.481

experiências imersivas;

3. Escrever o Projeto Político Pedagógico (PPP)/Programa de Desenvolvimento Institucional (PDI) da proposta de UC;
4. Desenvolver três cursos que possuam experiências imersivas, promovendo uma visão crítica dos processos de aprendizagem;
5. Acompanhar e validar a prática desenvolvida com experiências imersivas no contexto dos cursos;
6. Acompanhar o processo de criação da UC na empresa de mobilidade.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos:

Os riscos são mínimos, apenas foi mapeado o possível risco de desconforto emocional durante questionários e entrevistas. Caso ocorra, serão ofertados o serviço do we.help (programa interno da companhia para assistência ao empregado para situações como problemas financeiros, situações de falecimento, estresse, luto, situações de crise, etc), do Canal de Ética da companhia ou ainda apoio do RH local para busca de outra solução.

Benefícios:

Propor e implementar uma Universidade Corporativa para uma empresa de mobilidade, apropriando-se da imersão para trazer uma experiência mais satisfatória para os colaboradores durante a execução dos treinamentos dentro da companhia.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Serão realizadas as seguintes etapas:

Análise de um recorte dos cursos existentes na companhia e novas propostas que promovam a imersão.

Elaboração de uma matriz com recorte de cargos e treinamentos obrigatórios.

Entrevistas de diagnóstico durante visitas nas filiais da empresa.

Diagnosticar a expectativa da empresa e colaboradores sobre a Universidade Corporativa.

Aplicação de questionário para diagnóstico, via formulário digital, com funcionários da empresa.

Análise do Planejamento Estratégico da organização.

Workshop com gestores da empresa para elaboração do propósito, visão e valores da UC proposta.

Observação direta, bem como a produção de informações e registro para análise posterior.

Endereço: Av. Unisinos, 950 - Ramal 3219

Bairro: Cristo Rei

CEP: 93.022-000

UF: RS

Município: SAO LEOPOLDO

Telefone: (51)3591-1122

Fax: (51)3591-3219

E-mail: cep@unisinos.br

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS



Continuação do Parecer: 6.756.481

Diagnosticar a expectativa da empresa e colaboradores sobre a Universidade Corporativa.

Redigir documentos da Universidade Corporativa.

Escrever o PPP e o PDI da proposta de Universidade Corporativa.

Apresentação e validação da estrutura proposta.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Foram entregue a Folha de Rosto da Plataforma Brasil, devidamente assinada pelos responsáveis, bem como o formulário da Plataforma Brasil apresentando a pesquisa, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e um termo de autorização para uso do nome e da marca da empresa pesquisada.

Recomendações:

Não há.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

A pesquisa está apta para ser realizada.

Considerações Finais a critério do CEP:

Conforme "Parecer Consubstanciado do CEP", o projeto está aprovado (neste parecer encontrará o número de aprovação). Acesse a Plataforma Brasil e localize o TCLE aprovado e carimbado, em folha timbrada. É obrigatório o uso do TCLE validado por este CEP para reproduzir cópias, entregar, em interações presenciais, ou disponibilizar versões digitais aos participantes, se a pesquisa (ou parte desta) for em formato virtual. Siga estas Instruções para localização do TCLE aprovado: Na aba "Pesquisador", clique na lupa da coluna "Ações", em "Documentos do Projeto de Pesquisa", na Árvore de Arquivos, expanda as pastas totalmente, com as setas apontadas para baixo, até encontrar TCLE/Termos de Assentimento. Ao clicar nesta descrição, localizará o TCLE aprovado (em pdf), data 10/04/2024.

Em caso de dúvidas, faça contato com Vanessa Esperafico, 51- 3591-1122, ramal 3219, e-mail cep@unisinos.br.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2276947.pdf	15/03/2024 21:19:28		Aceito
Outros	TERMO_DE_ANUENCIA_PARA_APLIC	15/03/2024	ISADORA	Aceito

Endereço: Av. Unisinos, 950 - Ramal 3219

Bairro: Cristo Rei

CEP: 93.022-000

UF: RS

Município: SAO LEOPOLDO

Telefone: (51)3591-1122

Fax: (51)3591-3219

E-mail: cep@unisinos.br

UNIVERSIDADE DO VALE DO
RIO DOS SINOS - UNISINOS



Continuação do Parecer: 6.756.481

Outros	ACAO_DE_PESQUISA_CIENTIFICA_E M EMPRESA assinado.pdf	21:17:34	CARDOZO DIAS	Aceito
Outros	JustificativasPlataformaBrasil.docx	15/03/2024 16:53:13	ISADORA CARDOZO DIAS	Aceito
Outros	termo_autorizacao_uso_nome_marca_T KElevator.pdf	27/02/2024 12:48:10	ISADORA CARDOZO DIAS	Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto_assinada_v2.pdf	27/02/2024 12:46:30	ISADORA CARDOZO DIAS	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	ICDias_Pesquisa_PlatBrasil_v2.pdf	23/02/2024 13:15:15	ISADORA CARDOZO DIAS	Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto_assinada.pdf	22/01/2024 09:34:20	ISADORA CARDOZO DIAS	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_DIASIC.docx	21/01/2024 21:43:50	ISADORA CARDOZO DIAS	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	ICDias_Pesquisa_PlatBrasil.pdf	21/01/2024 21:27:01	ISADORA CARDOZO DIAS	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_IsadoraCardozoDias.pdf	10/04/2024 16:12:39	Maria Claudia Dallgna	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

SAO LEOPOLDO, 10 de Abril de 2024

Assinado por:
Maria Claudia Dallgna
(Coordenador(a))

Endereço: Av. Unisinos, 950 - Ramal 3219
Bairro: Cristo Rei **CEP:** 93.022-000
UF: RS **Município:** SAO LEOPOLDO
Telefone: (51)3591-1122 **Fax:** (51)3591-3219 **E-mail:** cep@unisinos.br