

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

DAWANA PERIN

**ANÁLISE DO NÍVEL DE MATURIDADE NAS AÇÕES DE SISTEMA DE
EDUCAÇÃO CORPORATIVA EM EMPRESAS ASSOCIADAS AO POLO DE
TECNOLOGIA DO OESTE DE SANTA CATARINA(DEATEC)**

**CHAPECÓ
2026**

DAWANA PERIN

**ANÁLISE DO NÍVEL DE MATURIDADE NAS AÇÕES DE SISTEMA DE
EDUCAÇÃO CORPORATIVA EM EMPRESAS ASSOCIADAS AO POLO DE
TECNOLOGIA DO OESTE DE SANTA CATARINA(DEATEC)**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso
de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul
(UFFS), como requisito para obtenção do título de Bacharel
em Administração.

Orientador: Prof. Dra. Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta

CHAPECÓ

2026

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Perin, Dawana

ANÁLISE DO NÍVEL DE MATURIDADE NAS AÇÕES DE SISTEMA
DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA EM EMPRESAS ASSOCIADAS AO POLO
DE TECNOLOGIA DO OESTE DE SANTA CATARINA (DEATEC) /
Dawana Perin. -- 2026.

78 f.

Orientadora: Dra. Kelly Cristina Benetti Tonani
Tosta

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Bacharelado em Administração, Chapecó, SC, 2026.

1. Sistema de Educação Corporativa; Polo de
Tecnologia; Maturidade Organizacional. I. Tosta, Kelly
Cristina Benetti Tonani, orient. II. Universidade
Federal da Fronteira Sul. III. Título.

Elaborada pelo sistema de Geração Automática de Ficha de Identificação da Obra pela UFFS
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

DAWANA PERIN

**ANÁLISE DO NÍVEL DE MATURIDADE NAS AÇÕES DE SISTEMA DE
EDUCAÇÃO CORPORATIVA EM EMPRESAS ASSOCIADA AO POLO DE
TECNOLOGIA DO OESTE DE SANTA CATARINA(DEATEC)**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em DD/MM/AAAA.

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 **KELLY CRISTINA BENETTI TONANI TOSTA**
Data: 24/06/2026 10:13:55-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.^a Dr.^a Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta – UFFS
Orientadora

 Documento assinado digitalmente
RIVALDO DE ALMEIDA ARRUDA
Data: 23/06/2026 22:05:43-0300
CPF: ***.037.750-**
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Me. Rivaldo Almeida Arruda
Avaliador

Documento assinado digitalmente
 **TATIANE SILVA TAVARES MAIA**
Data: 24/06/2026 10:54:06-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.^a Dr.^a Tatiane Silva Tavares Maia
Avaliadora

Dedico este trabalho àquelas cujas trocas e ensinamentos foram fundamentais para a construção deste percurso.

AGRADECIMENTOS

A Deus e a Nossa Senhora, por iluminarem meus caminhos, me concederem força nos momentos difíceis e serenidade para seguir em frente ao longo desta jornada.

Aos meus pais, Derli e Ivete, deixo minha mais profunda gratidão por todo amor, apoio e dedicação. Obrigada por cada incentivo, por todo suporte emocional e financeiro e por nunca medirem esforços para que eu pudesse estudar e realizar meus sonhos. Vocês sempre foram minha base, meu exemplo e meu maior porto seguro. Esta conquista também pertence a vocês. Ao meu namorado, Willian, pelo companheirismo, paciência e incentivo durante toda essa caminhada. Obrigada por estar ao meu lado nos momentos de ansiedade, cansaço e dúvidas, sempre me motivando a continuar e acreditar no meu potencial. Ao meu irmão, Daniel, pela parceria, pelos conselhos e por ter me apresentado à UFFS, fazendo parte do começo desta trajetória que hoje se concretiza.

Aos meus avós, que sempre foram exemplo de simplicidade, força e amor. Em especial à minha Nona Maria (in memoriam, 1942–2024), por todo carinho, acolhimento e pelos ensinamentos que levarei para a vida inteira. Sua presença permanece viva em minhas lembranças, nos valores que carrego e em cada passo da minha caminhada.

À minha orientadora, Dra. Kelly C. B. Tosta, agradeço a dedicação, paciência e orientação ao longo deste trabalho. Sua contribuição foi essencial para o desenvolvimento desta pesquisa e para meu crescimento acadêmico. Ao projeto Empreende UFFS, pelas experiências, aprendizados e oportunidades proporcionadas ao longo da graduação, contribuindo não apenas para minha formação profissional, mas também pessoal.

À minha família, dindos, padrinhos e amigos, obrigada por todo carinho, apoio e incentivo em cada etapa desta caminhada. Ter pessoas que acreditaram em mim fez toda a diferença nos momentos mais desafiadores.

Aos meus colegas de turma, pelos momentos compartilhados, pelas conversas, trabalhos, desafios e aprendizados vividos ao longo desses anos. Cada experiência contribuiu de alguma forma para tornar essa trajetória mais leve e significativa. E, com carinho, ao meu fiel Corsinha (2008–2025), companheiro de tantas viagens até a universidade, presente nos dias de chuva, cansaço e correria, fazendo parte silenciosa dessa conquista. Por fim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para minha formação e para a realização deste sonho. Cada apoio, palavra de incentivo e gesto de carinho tiveram grande importância nessa caminhada. Minha sincera gratidão.

A cultura da mente é o alimento que nunca sacia a alma, mas que a expande infinitamente." — *Adaptado do conceito de Paideia (Platão).*

RESUMO

O Sistema de Educação Corporativa (SEC) consolidou-se como um elemento estratégico para o desenvolvimento de competências e fortalecimento da competitividade organizacional, especialmente no setor de Tecnologia da Informação (TI), marcado por constantes transformações tecnológicas e necessidade contínua de qualificação profissional. Nesse contexto, o presente estudo teve como objetivo analisar o nível de maturidade das práticas de Educação Corporativa nas empresas associadas à DEATEC, polo tecnológico do Oeste de Santa Catarina, com base no modelo de maturidade proposto por Kraemer (2018). A pesquisa caracteriza-se como aplicada, de abordagem mista, descritiva e de campo. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário online aplicado a 25 empresas associadas à entidade, utilizando escala Likert de cinco pontos. Os resultados demonstraram que grande parte das organizações ainda apresenta limitações nos estágios iniciais de maturidade, especialmente relacionados à estruturação do Departamento de Treinamento (DT) e à consolidação do E-learning (EL). Também foi identificada a ausência de setores formais de Recursos Humanos em parcela significativa das empresas pesquisadas, o que impacta diretamente a sistematização das ações de treinamento e desenvolvimento. Apesar disso, observou-se que diversas organizações já apresentam iniciativas alinhadas à gestão por competências, uso de tecnologias educacionais e integração entre aprendizagem e estratégia organizacional. Conclui-se que as empresas do polo tecnológico apresentam diferentes níveis de maturidade em Educação Corporativa, evidenciando potencial de evolução, desde que fortaleçam processos estruturados de gestão do conhecimento, aprendizagem contínua e alinhamento estratégico das práticas educacionais.

Palavras-chave: Educação Corporativa; Maturidade; Polo de Tecnologia.

ABSTRACT

Learning Management System (LMS) has become a strategic element for competency development and organizational competitiveness, especially in the Information Technology (IT) sector, which is characterized by constant technological changes and a continuous need for professional qualification. In this context, this study aimed to analyze the maturity level of Corporate Education practices in companies associated with DEATEC, a technology hub located in Western Santa Catarina, based on the maturity model proposed by Kraemer (2018). The research is classified as applied, with a mixed-method, descriptive, and field research approach. Data collection was carried out through an online questionnaire applied to 25 companies associated with the entity, using a five-point Likert scale. The results showed that most organizations still present limitations in the initial stages of maturity, especially regarding the structuring of the Training Department (TD) and the consolidation of E-learning (EL). The absence of formal Human Resources departments in a significant portion of the companies surveyed was also identified, directly impacting the systematization of training and development actions. Despite this, several organizations already demonstrate initiatives aligned with competency management, the use of educational technologies, and the integration between learning and organizational strategy. It is concluded that the companies within the technology hub present different levels of maturity in Corporate Education, showing potential for evolution, provided that they strengthen structured knowledge management processes, continuous learning, and the strategic alignment of educational practices.

Keywords: Corporate Education; Maturity; Technology Hub.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparação dos Modelos.....	20
Quadro 2 - Princípios e Conceitos.....	21
Quadro 3 – Modelo de Maturidade.....	24
Quadro 4 - Perguntas relacionadas.....	34
Quadro 5 – Categorias.....	35
Quadro 6 - Empresas Não Maduras.....	39
Quadro 7 - Empresas em DT.....	41
Quadro 8 - Empresas em EL.....	42
Quadro 9 - Empresas em EC.....	44
Quadro 10 - Empresas em SU.....	45
Quadro 11 - Empresas em UCR.....	45

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABES - Associação Brasileira das Empresas de Software
ACATE - Associação Catarinense de Tecnologia
And. - Em Andamento
CP - Competência
DEATEC - Polo Tecnológico do Oeste Catarinense
DT - Departamento de Treinamento
EC - Educação Corporativa
EL - E-Learning
GC - Gestão do Conhecimento
IA - Inteligência Artificial
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
Inic. - Iniciado
NI - Não Iniciado
Pront. - Prontidão
RH - Recursos Humanos
SEC - Sistema de Educação Corporativa
SU - Stakeholder University
T&D - Treinamento e Desenvolvimento
TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TI - Tecnologia da Informação
UC - Universidade Corporativa
UCR - Universidade Corporativa em Rede
UFFS - Universidade Federal da Fronteira Sul

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVOS	15
1.1.1 Objetivo geral.....	15
1.1.2 Objetivos específicos.....	15
1.2 JUSTIFICATIVA	16
2 REVISÃO TEÓRICA	18
2.1 SISTEMA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA	18
2.2 MODELO DE MATURIDADE EM SISTEMA EDUCAÇÃO CORPORATIVA	23
2.3 MERCADO DE TRABALHO DE TI	28
2.3.1 Mercado de Tecnologia da Informação no Brasil.....	32
3 METODOLOGIA.....	33
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	33
3.2 CENÁRIO E SUJEITOS DA PESQUISA	34
3.3 COLETA DOS DADOS.....	35
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	37
4 RESULTADOS	38
4.1 PERFIL DAS EMPRESAS	39
4.2 ANÁLISE DO NÍVEL DE MATURIDADE POR ESTÁGIO	41
4.2.1 Análise das Empresas Não Maduras	41
4.2.2 Análise das Empresas Estágio DT.....	43
4.2.3 Análise das Empresas Estágio EL.....	44
4.2.4 Análise das Empresas Estágio EC.....	45
4.2.5 Análise das Empresas Estágio UC	46
4.2.6 Análise das Empresas Estágio SU	47
4.2.7 Análise das Empresas Estágio UCR.....	47
4.3 PROPOSTA DE MELHORIA PARA AS EMPRESAS	49
5 DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	54
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	57
REFERÊNCIAS.....	59
APÊNDICES	73
APÊNDICE A.....	73
APÊNDICE B.....	77

1 INTRODUÇÃO

Para que as empresas se mantenham competitivas, elas precisam ir além da simples adaptação às mudanças, sendo fundamental antecipá-las de forma estratégica. Neste contexto, o Sistema de Educação Corporativa (SEC) se apresenta como um processo de educação e aprendizagem abrangente, inclusiva e flexível, especialmente por conta da crescente realização de parcerias e da adoção de soluções de aprendizagem que podem ser utilizadas a qualquer hora e lugar, de modo a proporcionar maior alinhamento entre as ações educacionais e as estratégias das empresas (Eboli, 2016). Assim, ao definir um planejamento para SEC alinhado às estratégias organizacionais, os objetivos devem estar relacionados tendo conhecimento dos problemas reais de instrução ou aprendizagem (Eboli, 2005).

Contudo, a literatura e a prática gerencial frequentemente incorrem em imprecisões ao tratar as estratégias de aprendizagem organizacional como sinônimos (Kraemer, 2018). Para fins de delimitação teórico-metodológica deste estudo, adota-se a compreensão de que o SEC representa o arcabouço macro e evolutivo dessas práticas, estruturado em diferentes níveis de complexidade. Sob essa ótica, a Educação Corporativa (EC) propriamente dita não deve ser compreendida de forma generalista, mas sim como um estágio específico de desenvolvimento contido dentro do SEC. Essa diferenciação é fundamental, pois o foco desta pesquisa reside em diagnosticar a maturidade do sistema como um todo, e não apenas de uma de suas etapas isoladas.

Nesse sentido, a simples existência de ações educacionais não garante sua eficácia ou alinhamento estratégico. Diante disso, a avaliação do nível de maturidade do SEC torna-se fundamental. A maturidade, neste contexto, refere-se ao grau de desenvolvimento e sofisticação das práticas de um sistema de educação corporativa de uma organização, abrangendo desde a formalização de processos e a integração com a estratégia de negócios até a mensuração de resultados e a cultura de aprendizagem contínua (Castro e Eboli, 2013). Compreender esse nível permite às empresas não apenas identificar lacunas, mas também traçar rotas para otimizar seus investimentos em desenvolvimento humano e fortalecer sua competitividade (Kraemer, 2018).

Os níveis de maturidade auxiliam essa análise, propiciando medir e avaliar o SEC em um determinado ponto do tempo, fornecendo uma melhor compreensão, permitindo o benchmarking e uma maior eficiência na utilização dos recursos (de Bruin et al., 2005). A maturidade da gestão do sistema pode ser classificada em cinco níveis: Nível 1 – Não iniciado, no qual ainda não existem ações representativas de SEC; Nível 2 – Iniciado, quando começam as primeiras atividades estruturadas, Nível 3 – Em andamento, caracterizado pela presença de

algumas práticas, embora ainda incompletas, Nível 4 – Prontidão, quando as iniciativas necessárias já estão presentes, mas precisam ser fortalecidas e ampliadas; e Nível 5 – Maduro, estágio em que a organização integra de forma consistente as atividades de SEC (Kraemer, 2018), auxiliando uma cultura de aprendizagem contínua e alinhada à estratégia empresarial.

Nenhum setor exemplifica melhor a necessidade de aprendizado contínuo do que o de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). Com um crescimento projetado de 19,3% no Brasil nos próximos anos e representando 7,2% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional (BRASSCOM, 2026), o setor de tecnologia opera em um ambiente de alta volatilidade. Ferramentas e linguagens de programação evoluem rapidamente, encurtando a vida útil do conhecimento técnico e exigindo uma "curva de aprendizagem" constante para que os profissionais se mantenham atualizados (Anzanello, 2005). A digitalização alterou drasticamente as relações de tempo, espaço e acesso à informação, criando mutações contínuas na forma como o conhecimento é gerado e aplicado (Barreto, 2002).

Nesse cenário dinâmico, a capacidade de uma empresa em desenvolver e reter talentos através de um SEC robusto e maduro é um diferencial estratégico. O objeto deste estudo são as empresas de tecnologia associadas ao Polo de Tecnologia do Oeste Catarinense (DEATEC), uma associação que visa fortalecer o setor de TIC na região (DEATEC, 2025).

Assim, considerando o cenário atual do setor e importância estratégica da aprendizagem e da inovação para a competitividade regional, emerge o seguinte problema de pesquisa: Qual é o nível de maturidade das práticas do Sistema de Educação Corporativa adotadas nas empresas de tecnologia associadas ao Polo de Tecnologia do Oeste Catarinense (DEATEC)?

1.1 OBJETIVOS

Esta seção apresenta o objetivo geral e os específicos relacionados ao tema desta pesquisa

1.1.1 Objetivo geral

Analisar o nível de maturidade das ações de SEC adotadas pelas empresas associadas ao Polo de Tecnologia do Oeste de Santa Catarina (DEATEC).

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Mapear as ações executadas pelas empresas associadas à DEATEC;
- b) Mensurar o nível de maturidade das ações de SEC implementadas

- c) Analisar os resultados, o panorama atual e as lacunas práticas de cada nível identificado;
- d) Propor melhorias para o aprimoramento da SEC no polo.

1.2 JUSTIFICATIVA

A criação e manutenção do SEC são desafios complexos, mesmo para grandes empresas (Margherita et al., 2011). Isso se acentua com a rápida evolução tecnológica, que exige inovação constante para a sustentabilidade das práticas de desenvolvimento (Gondim, 2019). O avanço das tecnologias digitais transforma a forma de desenvolver o capital humano e as interações nas organizações (Silva, 2023; Tinmaz & Lee, 2019; Bag et al., 2021; Wang et al., 2020), tornando a melhoria contínua crucial para a competitividade (Silva, 2023, citando Mahmood & Mubarik, 2020) e o desenvolvimento de novas habilidades (Kipper et al., 2021).

Nesse contexto, o SEC se consolida como uma ferramenta estratégica de aprendizagem contínua, fortalecendo o capital intelectual da empresa e suas chances de crescimento (Meister, 1999). Compreender o nível de maturidade nesse campo é fundamental para alinhar o desenvolvimento humano e organizacional aos objetivos estratégicos (Kraemer, 2018).

Este estudo contribui para a literatura de Gestão de Pessoas e Estratégia, ao aprofundar a discussão sobre o Sistema de Educação Corporativa. A pesquisa fundamenta-se em autores como Marisa Eboli (2005) e Jeanne Meister (1999) para preencher lacunas teóricas e práticas. Eboli (2004) argumenta que a falta de critérios norteadores é um entrave para a implementação bem-sucedida do SEC, enquanto Meister (1999) a posiciona como uma ferramenta estratégica para otimizar resultados. A proposição central do trabalho é a importância de alinhar o planejamento do SEC às estratégias organizacionais, pois sua eficácia depende da capacidade de solucionar problemas reais de instrução e aprendizagem (Eboli, 2005). Dessa forma, a pesquisa avança a discussão sobre a relevância da SEC como um componente estratégico e enriquece o campo de conhecimento sobre a interseção entre aprendizagem, gestão e estratégia.

Além disso, é importante destacar que as empresas de tecnologia são organizações intensivas em conhecimento, nas quais o capital humano é o principal ativo (Alvarenga Neto, 2005; Nonaka & Takeuchi, 1997). Nesses contextos, a SEC assume um papel ainda mais estratégico, pois viabiliza a atualização contínua de competências técnicas e comportamentais, essenciais para inovação e competitividade.

No caso de Chapecó, o ecossistema de tecnologia possui relevância crescente. Segundo a Associação Catarinense de Tecnologia (ACATE, 2026), o setor de tecnologia catarinense

faturou R\$ 42,5 bilhões em 2024, representando 7,75 % do PIB estadual e empregando mais de 56 mil pessoas. A região Oeste de Santa Catarina, onde se localiza Chapecó, abriga aproximadamente 1,8 mil empresas de tecnologia, com faturamento estimado em R\$ 1,6 bilhão (ACATE, 2024; STARTUPI, 2021).

O Polo Tecnológico do Oeste Catarinense (DEATEC) representa um importante núcleo de inovação regional, reunindo mais de 1.500 empresas conectadas ao ecossistema que abrigam startups e empresas de base tecnológica (DEATEC, 2025). Esses números evidenciam a importância de estudar o nível de maturidade da EC nessas organizações, uma vez que sua sustentabilidade depende diretamente da formação e retenção de talentos qualificados.

Um dos principais desafios enfrentados por empresas de tecnologia é o alto turnover e a dificuldade de reter profissionais especializados. Segundo Gonsales (2024), organizações apresentaram índices de desligamentos não desejados de até 79% e turnover geral de 55%, gerando custos significativos e perda de conhecimento organizacional (BRASSCOM, 2024). Esses índices revelam que a retenção de talentos é diretamente impactada pela ausência de políticas eficazes de capacitação e carreira, tornando o SEC um instrumento essencial para mitigar esses efeitos.

Além disso, a curva de aprendizagem exerce papel central na eficiência e produtividade do setor. Conforme Ferrari et al.(2023), o desempenho profissional tende a crescer conforme o indivíduo repete tarefas e adquire experiência, especialmente em áreas intensivas em inovação como a TI. Quanto mais uma empresa investe em treinamento e aprendizagem contínua, menor é o tempo de adaptação de novos colaboradores e maior é o aproveitamento do conhecimento tácito já existente (Canedo & Santos, 2018). Nesse cenário, estratégias de aprendizagem organizacional que integram tecnologia e desenvolvimento humano tornam-se determinantes para reduzir o turnover e fortalecer o diferencial competitivo.

A relevância de analisar esse cenário se evidencia de forma marcante ao cruzar os desafios do mercado com a realidade interna das organizações investigadas. Em um contexto de elevada escassez de profissionais, alto turnover e dependência de uma curva de aprendizado acelerada, seria esperado encontrar uma sólida estruturação na gestão de pessoas. No entanto, os dados coletados revelam um paradoxo: mais da metade das empresas pesquisadas (52%) ainda não possui um setor formal de Recursos Humanos. Essa fragilidade estrutural aponta para um desafio crítico na região, indicando que a ausência de uma base de RH pode comprometer diretamente o desenvolvimento sistemático e contínuo das ações do SEC.

No plano prático, este estudo é relevante por oferecer uma ferramenta original para

avaliar a maturidade das práticas de SEC nas empresas associadas ao Polo DEATEC. Ao analisar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do ecossistema local, a pesquisa contribuirá para a missão do Polo de desenvolver talentos (DEATEC, 2025). Essa avaliação permitirá a criação de programas de apoio e incentivo mais eficazes. A viabilidade do estudo é garantida, pois não há custos financeiros para a aplicação da ferramenta e a gestora do Polo demonstrou interesse em colaborar.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 Sistema de Educação Corporativa

A função do treinamento nas empresas é antiga, embora não haja precisão quanto ao seu surgimento. Existem registros de como esse processo era conduzido na sociedade industrial do século XIX. A partir da necessidade de capacitação da mão de obra, começaram a surgir unidades de treinamento nesse período, ainda que a literatura não apresente consenso sobre um marco inicial (Kraemer, 2018). Com o crescimento dessas unidades, diversos autores buscaram compreender os fatores que explicam sua proliferação. Para Meister (1999), Barley (2002), Paton et al. (2012) e Masalimova et al. (2014), as empresas passaram a criar estruturas próprias de formação ao perceberem que não era produtivo depender exclusivamente das universidades para o desenvolvimento das competências de seus colaboradores (Kraemer, 2018).

Além disso, os avanços tecnológicos e as constantes mudanças do mercado passaram a exigir uma formação contínua e abrangente, capaz de manter e desenvolver as competências dos empregados (Antonelli et al., 2013). Dessa forma, embora não exista um marco inicial claramente definido para o Sistema Educação Corporativa (SEC) em âmbito mundial, algumas organizações, como a Disney, destacam-se por implementar ações pioneiras voltadas ao desenvolvimento de seus empregados (Kraemer, 2018).

No Brasil, o início das discussões sobre o Sistema de Educação Corporativa foi marcado pelo lançamento do livro de Jeanne Meister pela Makron Books, em 1999 (Novaes, 2024). A EC surge no Brasil no final do século XX, por meio da coordenação entre gestão de pessoas e Gestão do Conhecimento, como um trabalho em progresso, a fim de incluir nas estratégias organizacionais o desenvolvimento educacional dos diversos stakeholders por meio da ampliação de competências individuais e organizacionais de capacitação (Esteves; Meirino, 2015).

Naquele período, as experiências com SEC ainda eram pontuais, e o conhecimento produzido sobre o tema não havia sido amplamente codificado ou disseminado (Eboli, 2010). A trajetória do Sistema de Educação Corporativa iniciou-se nos Estados Unidos, em meados da década de 1950, e chegou ao Brasil na década de 1990, principalmente por meio das multinacionais (Novaes, 2024). Em 1982, foi fundada a primeira universidade corporativa do Grupo Accor pelo consultor Hugo Nisebaum, proprietário da empresa HN Educação e Performance, com a finalidade de diferenciar-se das instituições acadêmicas tradicionais

(Novaes, 2024).

Com o passar dos anos, o tema ganhou notoriedade tanto nos setores público e privado quanto no meio acadêmico (Eboli, 2010). Atento a essa crescente relevância, o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior coordenou, no final de 2003, a primeira oficina de educação corporativa, com o objetivo de refletir sobre a importância e a urgência da EC para o desenvolvimento do país (Eboli, 2010). Em maio de 2004, foi fundada a Associação Brasileira de EC (AEC Brasil), consolidando ainda mais o campo.

Historicamente, os programas educacionais nas empresas eram restritos aos níveis gerenciais e à alta administração (Langhi, 2021). Para a maioria dos funcionários, ofereciam-se apenas treinamentos pontuais. O surgimento do SEC representou uma mudança fundamental, saindo do modelo tradicional de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) para uma abordagem mais abrangente, focada na educação de todos os colaboradores (Langhi, 2021).

Segundo Silva (2021), a área de SEC dentro das empresas está ligada com programas de desenvolvimento, treinamento e aperfeiçoamento no ambiente organizacional. De forma indireta, Novaes, Simões e Hoelz (2025) afirmam que o SEC contribui significativamente para a inovação organizacional, pois estimula a geração de conhecimento, o compartilhamento de experiências e a melhoria contínua dos processos.

A migração do T&D para a SEC conferiu um foco estratégico à capacitação de pessoas, tornando-se um pilar para uma gestão empresarial bem-sucedida. Castro e Eboli (2013) afirmam que a transformação de um sistema de treinamento em um sistema de EC ocorre quando se passa a considerar a gestão de competências, ao invés do sistema de treinamento e desenvolvimento. Nesse contexto, a noção de qualificação para o cargo era centrada em processos previsíveis, em um ambiente de emprego formal e industrial (Ruas et al., 2005). Para Meister (1999, p. 105):

As competências essenciais para o mundo dos negócios, que as universidades não desenvolviam de acordo com as necessidades do mercado, eram: aprender a aprender; comunicação e colaboração, sendo esse também o raciocínio criativo e resolução de problemas; conhecimento tecnológico; conhecimento dos negócios globais; desenvolvimento de liderança; e autogerenciamento da carreira (Meister, 1999, p. 105).

Iniciada na década de 1990, o SEC foi impulsionado pela aceleração da concorrência, pela ascensão do setor de serviços e pela baixa previsibilidade dos negócios, exigindo dos profissionais uma capacidade contínua de adaptação e desenvolvimento. (Eboli, 2010).

A análise da literatura evidencia que os autores convergem ao reconhecer que o Sistema de Educação Corporativa surgiu como resposta às limitações dos modelos tradicionais de treinamento, especialmente diante das transformações tecnológicas e das novas exigências do mercado de trabalho. Embora existam divergências quanto aos marcos históricos de sua origem e consolidação, observa-se consenso quanto à ampliação do papel educacional das organizações, que passaram a assumir maior protagonismo no desenvolvimento de competências alinhadas às suas estratégias de negócio.

As transformações econômicas, tecnológicas e sociais intensificadas na última década têm ampliado a complexidade da gestão de pessoas e do desenvolvimento organizacional. Nesse contexto, a capacidade de aprender continuamente tornou-se um fator crítico de competitividade e sustentabilidade organizacional (Maduro et al., 2026).

O Quadro 1 abaixo compara as características do modelo tradicional de T&D com a abordagem do SEC.

QUADRO 1 - COMPARAÇÃO DOS MODELOS

Aspecto	T&D Tradicional	Sistema Educação Corporativa (SEC)
Objetivo	Desenvolver habilidades individuais	Desenvolver competências críticas para o negócio
Foco	Aprendizado individual	Aprendizado organizacional
Escopo	Tático (necessidades pontuais)	Estratégico (alinhado às estratégias de negócio)
Público	Interno(colaboradores)	Interno e Externo (clientes, fornecedores,etc.)
Local	Espaço físico (sala de aula)	Espaço físico e virtual (plataformas digitais)
Resultado Esperado	Aumento de habilidades individuais	Aumento da competitividade organizacional

Fonte: Eboli (2016).

Os autores convergem ao definir O Sistema Educação Corporativa como uma evolução estratégica do Treinamento e Desenvolvimento tradicional, migrando o foco do aprendizado individual para o organizacional. Contudo, divergem quanto à implementação: enquanto algumas vertentes centralizam a gestão por competências, outras enfatizam a aprendizagem contínua, a gestão do conhecimento e a integração dos públicos de interesse. Essa pluralidade confirma que o processo supera a mera oferta de cursos, consolidando-se como um sistema alinhado aos objetivos do negócio.

Nesse contexto, as organizações precisam se apropriar de tecnologias, adotando métodos e práticas de SEC para o desenvolvimento de competências (pessoais e

organizacionais) de modo inovador e diferencial. (Cabral; Rangek; Junio, 2021; Cordeiro, 2022). Assim, assumindo protagonismo em relação à construção de uma cultura organizacional que tenha como foco o contínuo desenvolvimento dos colaboradores, aplicação do conhecimento nas atividades laborais, a geração de contínuas melhorias e inovações de produtos e serviços e, ipso facto, a viabilização de uma competitividade sustentável (Cabral; Rangek; Junio, 2021; Cordeiro, 2022).

Para tanto, são seguidos os princípios apresentados no Quadro 2 abaixo:

QUADRO 2 - PRINCÍPIOS E CONCEITOS

Princípio	Descrição
Competitividade	Utilizar a educação para ampliar a capacidade de competir no mercado.
Perpetuidade	Garantir a continuidade da empresa disseminando sua cultura, crenças e valores.
Conectividade	Intensificar a interação com públicos internos e externos para compartilhar conhecimento.
Disponibilidade	Assegurar acesso contínuo a recursos educacionais, promovendo o autodesenvolvimento.
Cidadania	Formar colaboradores com senso crítico, ético e de responsabilidade social.
Parceria	Colaborar com instituições e outros parceiros para qualificar a equipe.
Sustentabilidade	Buscar a autossuficiência do projeto de educação corporativa, inclusive com orçamento próprio.

Fonte: Eboli, 2004

Os princípios propostos por Eboli (2004) evidenciam que o SEC ultrapassa a dimensão operacional do treinamento e assume uma função estratégica para as organizações. Entretanto, a literatura também aponta que a adoção desses princípios nem sempre ocorre de forma integral, uma vez que fatores como recursos limitados, ausência de planejamento estruturado e dificuldades de alinhamento entre as áreas organizacionais podem comprometer sua efetividade. Dessa forma, a implementação do SEC tende a ocorrer em diferentes níveis de desenvolvimento e maturidade entre as organizações. O SEC é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências, com o objetivo de alinhar o aprendizado contínuo às metas e estratégias da organização. Segundo Meister (1999), deve ser vista como “um processo, e não necessariamente um lugar”, preparando a organização para mudanças constantes e desenvolvendo competências essenciais para o futuro. A competitividade atual exige rapidez no aprendizado e capacidade de gerir conhecimento, tanto internamente quanto entre empresas e instituições diversas (Langhi, 2021). Assim, competências bem aplicadas tornam-se essenciais para o sucesso de profissionais e organizações (Buryakov et al., 2019)

Além disso, o SEC contribui para a estabilidade financeira e a formação de um modelo sustentável de desenvolvimento organizacional, transmitindo a visão estratégica a todos os colaboradores. A disseminação do conhecimento aumenta a competitividade, permitindo que empresas se reinventem frente a desafios, como concorrência e novas tecnologias (Neury, 2010). Para atingir esses objetivos, as organizações buscam motivar a colaboração, investir na qualificação e promover a aprendizagem contínua, garantindo decisões mais eficientes em marketing, produção, vendas e distribuição (Aires; Freire; Souza, 2017)

A capacidade humana e o conhecimento são imprescindíveis para as instituições; são ativos imensuráveis que fornecem benefícios por meio do capital intelectual. Porém, ainda há desalinhamento entre a prática e os objetivos da organização (Almeida, 2020). Na busca pela subsistência no mercado competitivo, as organizações criam um sistema educacional dedicado ao mercado, no qual o conhecimento atribui valor à instituição, usufruindo dos métodos do conhecimento para aperfeiçoar a eficácia operacional (Almeida, 2020). Conquistar a vantagem competitiva na instituição significa aprender mais rápido que o concorrente.

Em síntese, o SEC consolidou-se como um pilar estratégico das organizações modernas, integrando o desenvolvimento de competências individuais e coletivas às metas e estratégias empresariais (Aires; Freire; Souza, 2017). A educação corporativa, quando bem projetada, pode se tornar uma aliada no processo de transformação organizacional e promover um ambiente dinâmico que estimule o aprendizado contínuo (Silva, 2021).

Observa-se que os autores convergem ao reconhecer a relevância do SEC para o desenvolvimento organizacional, embora apresentem diferentes enfoques quanto aos seus mecanismos de implementação e alcance estratégico. Além disso, a literatura evidencia que as organizações adotam essas práticas em distintos níveis de desenvolvimento, o que reforça a importância de modelos capazes de avaliar sua evolução e maturidade, como o proposto por Kraemer (2018), utilizado como referência neste estudo

2.2 Modelo de Maturidade em Sistema Educação Corporativa

O SEC pode ser definida como uma ação organizacional estratégica que perpassa os níveis operacional, tático e estratégico, tendo como finalidade promover o desenvolvimento de competências voltadas à consecução dos objetivos organizacionais (Vargas; Abbad, 2006). Para que as organizações implementem do SEC de forma efetiva, é indispensável a realização de ações educativas formais, não formais e informais, bem como práticas simuladas e

supervisionadas, pois estas contribuem diretamente para o desenvolvimento da maturidade do sistema de educação corporativa (Kraemer, 2018). Os modelos de maturidade configuram-se como ferramentas que possibilitam compreender, de maneira mais precisa, as atividades educacionais no contexto organizacional, descrevendo o grau de desenvolvimento de uma entidade ao longo do tempo (Kraemer, 2018).

De forma geral, consistem em uma sequência de níveis estruturados em estágios, representando um caminho típico de evolução organizacional, no qual são implementadas ações de educação corporativa voltadas ao desenvolvimento de competências (Becker et al., 2009).

Esses modelos permitem avaliar a competência, a capacidade e o nível de sofisticação de determinado domínio organizacional a partir de critérios previamente definidos, fornecendo uma visão mais clara das capacidades institucionais e favorecendo o uso eficiente dos recursos (De Bruin et al., 2005). No âmbito da gestão de pessoas, destacam-se modelos multiestágios, como o Human Factors Integration Capability Maturity Model e o People Capability Maturity Model (Silveira, 2009).

Na gestão de processos de negócio, os modelos de maturidade permitem avaliar sistematicamente o nível de desenvolvimento organizacional em relação às suas práticas, processos e competências (Turetken; Van Looy, 2024). Além disso, evitam a implementação de práticas para as quais os profissionais ainda não estão preparados, atuando preventivamente contra desgastes organizacionais e indicando quando e onde investir para tornar o desempenho mais eficaz e econômico (Turetken; Van Looy, 2024).

Os estágios do modelo de maturidade podem ser avaliados em cinco níveis: não iniciado, iniciado, em andamento, prontidão e maduro. O nível “não iniciado” caracteriza-se pela inexistência de atividades representativas do estágio; o nível “iniciado” corresponde às primeiras ações implementadas; o nível “em andamento” demonstra a existência de práticas ainda incompletas; o nível “prontidão” indica que as atividades necessárias foram implementadas, embora ainda existam lacunas em estágios anteriores; e o nível “maduro” representa a consolidação plena das atividades, evidenciando capacidade de evolução organizacional (Kraemer, 2018).

Essa classificação fornece aos gestores uma visão clara do estágio atual do Sistema de Educação Corporativa (SEC), auxiliando na definição das ações necessárias para alcançar maior maturidade organizacional. O modelo é aplicado em diferentes áreas, organizadas verticalmente em níveis e horizontalmente em estágios, permitindo mensurar o progresso e comparar a evolução entre elas (Kraemer, 2018).

O Modelo de Maturidade de Kraemer (2018), utilizado neste estudo, consiste em uma ferramenta diagnóstica desenvolvida para avaliar a maturidade dos sistemas de educação corporativa. O modelo utiliza um questionário autoaplicável para classificar o estágio da organização, que evolui de um simples Departamento de Treinamento até uma Universidade Corporativa em Rede, identificando o nível de prontidão em cada etapa.

Segundo Kraemer (2018, p. 103):

O principal objetivo do modelo é fornecer uma ferramenta de autoavaliação prática que permite às organizações diagnosticarem em que estágio de maturidade seu sistema de educação corporativa se encontra. Com esse diagnóstico, o modelo auxilia gestores a identificar lacunas, localizando onde a empresa apresenta avanços e onde existem falhas no desenvolvimento de talentos. Além disso, serve para orientar decisões, funcionando como um guia estratégico para planejar melhorias e evoluir o sistema educacional da empresa para níveis mais maduros e alinhados à estratégia do negócio. Kraemer (2018, p. 103).

A seguir, no Quadro 3, apresentam-se os principais estágios do SEC, com suas características, tecnologias utilizadas e critérios de avaliação.

QUADRO 3 – MODELO DE MATURIDADE

Estágio	Foco / Abrangência	Características / Tecnologias	Avaliação
Treinamento (DT)	Capacitação formal e presencial	Eventos curtos e médios, catálogo de cursos, levantamento de necessidades, uso limitado de tecnologias	7 afirmativas(1–7), Pontuação: 7–35
E-Learning (EL)	Ensino a distância	Alcance remoto, ambiente virtual de aprendizagem	2 afirmativas (8–9), Pontuação: 2–10
Educação Corporativa (EC)	Gestão de competências e alinhamento estratégico	Programas estratégicos, tecnologias em expansão	3 afirmativas(10–12), Pontuação: 3–15
Universidade Corporativa(UC)	Integração com parceiros e alinhamento estratégico	Alta gestão envolvida, disseminação de cultura, médio/alto uso de tecnologias	5 afirmativas(13–17), Pontuação: 5–25
Stakeholder University (SU)	Aprendizagem em rede para todos os stakeholders	Colaboração, valorização do conhecimento tácito, alta interconexão	5 afirmativas(18–22), Pontuação: 5–25
Universidade Corporativa em Rede (UCR)	Foco em capital relacional e inovação	Gestão do conhecimento, uso intensivo de tecnologias colaborativas, participação fluida de stakeholders	3 afirmativas(23–25), Pontuação: 3–15

Fonte: Elaborado pela autora com base em Kraemer (2018).

O primeiro estágio corresponde ao Departamento de Treinamento (DT), compreendido como um processo intencional voltado à preparação e ao aprimoramento de competências e conhecimentos diretamente relacionados ao cargo, permitindo ao colaborador executar suas tarefas com maior eficiência e contribuir para o aumento da produtividade organizacional (Monego et al., 2021). Ao promover esse aprendizado, a organização motiva os colaboradores e incentiva a criação de métodos de trabalho mais eficazes, preparando-os tanto para os desafios do mercado quanto para o crescimento interno (Monego et al., 2021).

Nessa mesma perspectiva, Idalberto Chiavenato (2020) conceitua o treinamento como um processo que estimula a aprendizagem educacional de maneira ágil, conduzindo o profissional a suprir as demandas imediatas do cargo. Além do foco técnico, o autor destaca que essa prática promove o aperfeiçoamento das competências humanas, tornando o indivíduo mais efetivo e preparado para atingir os objetivos organizacionais.

O segundo estágio refere-se ao E-Learning (EL), cuja base teórica é multifacetada, abrangendo desde os conceitos de aprendizagem online até teorias motivacionais aplicadas ao contexto virtual. Segundo Michael G. Moore e Greg Kearsley (2005), o e-learning consiste em uma modalidade de educação a distância em que a maior parte do processo de ensino e aprendizagem ocorre em ambiente virtual.

As ações educacionais ofertadas por meio do e-learning podem ser significativamente aprimoradas mediante abordagens sistemáticas de monitoramento do progresso dos alunos no desenvolvimento das competências necessárias ao desempenho organizacional (Rothwell; Kazanas, 2011). Os sistemas de e-learning possibilitam a emissão de relatórios de progresso individual, além da atuação de tutores responsáveis pelo fornecimento de feedback e orientação quanto às metas de aprendizagem. Ademais, a aprendizagem interativa, fundamentada na integração entre processos presenciais e virtuais, favorece o engajamento dos trabalhadores e amplia a efetividade do processo educativo (Aragão; Pereira-Guizzo; Figueiredo, 2020; Chang, 2016).

O terceiro estágio corresponde à Educação Corporativa (EC). Nesse contexto, Marisa Eboli (2005, p. 219) afirma que a educação corporativa “é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências”. Complementando essa perspectiva, Castro e Eboli (2013) afirmam que a transformação de um sistema tradicional de treinamento em um sistema de educação corporativa ocorre quando a organização passa a considerar a gestão por competências como elemento central do desenvolvimento organizacional.

A educação corporativa constitui uma alternativa estratégica para ampliar a capacitação individual e, conseqüentemente, gerar níveis mais elevados de competências organizacionais (Hourneaux et al., 2008). Dessa forma, a EC amplia o papel tradicional do treinamento, integrando aprendizagem, estratégia organizacional e desenvolvimento humano.

É fundamental ressaltar, contudo, que a Educação Corporativa (EC) e o Sistema de Educação Corporativa (SEC) possuem distinções importantes, embora a literatura muitas vezes utilize os termos como sinônimos (Kraemer, 2018). A Educação Corporativa (EC) refere-se especificamente a um modelo de gestão focado em competências e no alinhamento com o negócio, representando o terceiro nível de evolução no modelo de Kraemer (2018). Por sua vez, o SEC constitui a estrutura global de aprendizagem da empresa, englobando desde os treinamentos iniciais até os estágios mais avançados. Assim, delimita-se que esta pesquisa analisa a maturidade do sistema completo (SEC), compreendendo a Educação Corporativa (EC) como uma etapa contida nesse processo evolutivo.

O quarto estágio corresponde à Universidade Corporativa (UC), considerada uma evolução dos modelos tradicionais de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), ao integrar a aprendizagem à estratégia organizacional (Maduro, 2026). Diferentemente das ações pontuais de capacitação, as universidades corporativas promovem aprendizagem contínua e desenvolvimento de competências essenciais ao negócio, alinhando os níveis individual, grupal e organizacional (Eboli, 2021).

Além disso, contribuem para a aprendizagem organizacional ao transformar conhecimentos individuais em práticas e processos coletivos (Maduro, 2026 apud Argote, Seoungwoo Lee e Jihwan Park, 2021). Outro diferencial consiste na ampliação do público-alvo, incluindo fornecedores, parceiros e clientes, fortalecendo competências compartilhadas e relações interorganizacionais (Dutra, 2021).

Segundo Sylvia Constant Vergara (2000), as Universidades Corporativas acrescentam aos programas clássicos de treinamento e desenvolvimento a compreensão de que a educação constitui um processo contínuo e estratégico, essencial para que a organização mantenha sua competitividade em ambientes dinâmicos. Além disso, o desenvolvimento das pessoas deve estar alinhado às estratégias organizacionais.

Nessa perspectiva, Meister apud Carvalho (2001) destaca dez componentes essenciais para o desenvolvimento de uma Universidade Corporativa: criação de sistemas de controle, definição de visão estratégica, planejamento de recursos, estrutura organizacional, identificação de interessados, desenvolvimento de produtos e serviços, estabelecimento de parcerias de

aprendizagem, definição de estratégias tecnológicas, criação de sistemas de avaliação e comunicação contínua.

O quinto estágio corresponde à Stakeholder University (SU), voltada ao desenvolvimento de competências não apenas de colaboradores e parceiros diretos, como clientes e fornecedores, mas também de todas as partes interessadas nos resultados organizacionais. Segundo R. Edward Freeman (1984), as organizações são compostas por diferentes atores que fornecem os recursos necessários para garantir o desempenho organizacional. Freeman e Reed (1983, p. 91) definem stakeholder como “qualquer grupo ou pessoa que pode afetar e ser afetado pelo alcance dos objetivos da organização”. Comparativamente aos modelos anteriores, a Stakeholder University apresenta maior abrangência, priorizando a construção de parcerias com universidades acadêmicas e ampliando a interconexão entre os diferentes atores organizacionais (Freire et al., 2021).

Para tal, torna-se necessária uma elevada interconexão entre os atores organizacionais, tanto com foco no desenvolvimento humano quanto no fortalecimento do capital social (Freire et al., 2021).

Por fim, o sexto estágio corresponde à Universidade Corporativa em Rede (UCR). Conforme proposto por Alessandro Margherita (2014), a Universidade Corporativa consolida-se como uma estratégia de desenvolvimento de competências alinhada aos objetivos institucionais, funcionando como uma plataforma voltada à formação continuada de colaboradores, clientes e parceiros.

Sob essa perspectiva, a maturidade das UCRs transcende a ideia de progressão linear por estágios técnicos, devendo ser compreendida como expressão da capacidade adaptativa das organizações para atuar em ecossistemas complexos, dinâmicos e interconectados (Santos et al., 2026). Assim, a UCR enfatiza a aprendizagem organizacional e em rede, promovendo alinhamento estratégico entre todos os atores do ecossistema organizacional, tanto fixos quanto fluidos, em benefício do desenvolvimento coletivo e da inovação (Freire et al., 2021).

O modelo de Kraemer (2018) mapeia o desenvolvimento do SEC por meio de seis estágios evolutivos: o DT, voltado à capacitação operacional como o início da evolução; o EL, baseado no ensino digital como avanço tecnológico; a EC, focada em competências estratégicas e na integração; a UC, que visa a aprendizagem organizacional e o alinhamento estratégico; a SU, que envolve o ecossistema da empresa em rede; e a UCR, voltada à inovação colaborativa no nível máximo de maturidade. Além disso, do modelo proposto por Kraemer (2018), outros modelos de maturidade são aplicáveis em diferentes áreas do conhecimento, como gestão de

processos de negócio, governança de tecnologia da informação, engenharia de software, saúde e educação, demonstrando sua versatilidade (Souza et al., 2021). Dessa maneira, podem ser compreendidos não apenas como instrumentos diagnósticos, mas também como ferramentas de transformação organizacional, oferecendo referenciais para evolução das práticas internas, apoio à tomada de decisão e alinhamento estratégico (Turetken; Van Looy, 2024).

2.3 Mercado de Trabalho de TI.

As mudanças da sociedade e as constantes atualizações tecnológicas exigem das organizações uma nova postura em relação aos elementos desse cenário evolutivo (Campos et al., 2024). No âmbito do SEC, é preciso que as empresas invistam na formação de equipes a partir da incorporação de tecnologias que permitam transpor ações de treinamento e desenvolvimento. Essa alteração nos paradigmas educacionais tradicionais torna a tecnologia uma aliada imprescindível, abrindo espaço para a criatividade e ações inovadoras na busca pela aprendizagem e aquisição de competências (Campos et al., 2024).

Quando se trata de aprimoramento e modernização de processos educacionais corporativos, uma variedade de metodologias baseadas em ferramentas digitais surge com a proposta de aproximar as práticas corporativas à realidade tecnológica dos colaboradores (Becker, 2019). Considerando o SEC como um sistema dinâmico que vincula o aprendizado à estratégia organizacional e ponderando a abrangência e o alcance das ações demandadas pelo SEC, admite-se que os recursos digitais têm se mostrado um mecanismo para viabilização dos resultados desse sistema.

Essa necessidade de alinhamento metodológico e tecnológico torna-se ainda mais imperativa quando o objeto de análise se desloca para o mercado de trabalho de TI. Setores de alta tecnologia operam sob uma dinâmica de constante inovação e obsolescência veloz de competências. Conforme apontam Rodrigues e Medeiros (2021), as práticas do Sistema de Educação Corporativa nesses ambientes deixam de ser meras ações isoladas ou esporádicas de treinamento e precisam se estruturar como ecossistemas sofisticados de aprendizagem. A sofisticação do SEC em empresas de TI é mandatória porque o conhecimento técnico avança em um ritmo superior aos métodos tradicionais de ensino, exigindo plataformas e trilhas que permitam o aprendizado integrado ao fluxo diário de trabalho das equipes de software.

É cada vez maior a preocupação em manter as equipes treinadas para o alcance de metas organizacionais. Assim, tecnologia é sinônimo de poder em diversos contextos (Kenski, 2015), sendo um deles o ambiente corporativo, no qual o conhecimento, as revoluções tecnológicas e

as inovações estão no centro do interesse pelo poder, tanto por parte das organizações quanto por parte das pessoas (Srouf, 2012). Organizações podem empregar formas inteligentes de domínio do negócio da educação, aproveitando recursos e vinculando programas educacionais ao desenvolvimento de competências pessoais e organizacionais demandadas pelos objetivos estratégicos de cada empreendimento (Cordeiro, 2022).

A crescente difusão das TI viabiliza a emergência de novos modelos de educação e aprendizagem. Esses modelos são caracterizados por novas formas de interação e colaboração, conectando redes globais, organizações e indivíduos, e estabelecendo novas dinâmicas para o desenvolvimento e aprimoramento de competências individuais e organizacionais (Fleury, 2008). As Tecnologias da Informação correspondem a todas as tecnologias que interferem e medeiam os processos informacionais e comunicativos dos seres humanos (Dos Anjos, 2024).

Podem ser compreendidas como um conjunto de recursos tecnológicos integrados que, por meio das funções de hardware, software e telecomunicações, proporcionam a automação e comunicação dos processos de negócios, da pesquisa científica e do ensino-aprendizagem (Dos Anjos, 2024 apud Valente, 2020). As TI impulsionaram uma nova ordem de organização da economia e da sociedade, transformando as formas de relações sociais, ampliando a memória coletiva e proporcionando novas possibilidades de bem-estar (Dos Anjos, 2024).

Nesse cenário, a Era do Conhecimento e da Informação trouxe mudanças significativas para os ambientes organizacional e social, impulsionadas pela TI, considerada um dos principais temas do cenário empresarial contemporâneo (Albertin, 2016). O avanço tecnológico favorece o uso da inteligência coletiva como fonte de inovação, permitindo o desenvolvimento de novos produtos, serviços e a geração de conhecimento (Maia, 2017).

Além desse cenário de inovação, o amadurecimento das tecnologias digitais, como inteligência artificial, big data, internet das coisas e telefonia móvel, impulsionou as organizações a desenvolver iniciativas capazes de ampliar a competitividade e gerar novos benefícios aos seus negócios (Albino; Souza, 2019). Entre essas tecnologias destaca-se o *machine learning*, responsável pelo desenvolvimento e treinamento de sistemas de inteligência artificial, utilizando dados, modelos estatísticos e algoritmos para que esses sistemas aprendam padrões e executem tarefas de forma inteligente (Campos, 2020; Kaufman; Santaella, 2020). Esse contexto evidencia que a transformação digital depende não apenas da adoção de tecnologias, mas também da capacidade das organizações de desenvolver continuamente as competências necessárias para utilizá-las de forma estratégica.

Sob essa perspectiva, Souza e Rocha (2019) destacam que a transformação digital exige

o desenvolvimento de novas competências relacionadas à inteligência artificial, robotização, nanotecnologia, internet das coisas, realidade aumentada e digitalização, sendo as tecnologias móveis e os aplicativos importantes ambientes de aprendizagem para os colaboradores. Dessa forma, a constante evolução tecnológica amplia a necessidade de atualização profissional e reforça o papel das organizações no desenvolvimento contínuo de seus trabalhadores.

Contudo, a mesma velocidade de inovação que impulsiona o setor gera um dos seus maiores gargalos contemporâneos: a escassez crônica de talentos qualificados. Esse fenômeno de mercado atua como um vetor de pressão direta para a elevação do nível de maturidade das ações de SEC. Diante da impossibilidade prática de captar no mercado externo profissionais prontos e em quantidade suficiente, as organizações são impelidas a abandonar posturas reativas de treinamento. Oliveira et al. (2022) ressaltam que o suporte de tecnologias digitais na gestão do conhecimento tornou-se indispensável para descentralizar o saber nas organizações. Assim, para sobreviver ao "apagão" de mão de obra técnica, as empresas de TI precisam atingir níveis elevados de maturidade no SEC, transformando suas estruturas internas em polos formadores e atraentes para os profissionais, utilizando o desenvolvimento contínuo como estratégia de sobrevivência e marca empregadora (Eboli, 2016).

No que se refere à qualificação profissional, acredita-se que as organizações social e ambientalmente responsáveis devem direcionar ou redirecionar suas estratégias para oportunidades potenciais de negócios, produtos e serviços sustentáveis, ao mesmo tempo em que buscam reduzir e evitar custos e riscos associados a tais oportunidades (Almeida, 2008). Para isso, torna-se fundamental o equilíbrio entre exploração e adaptação. A exploração é compreendida como o aprimoramento e ampliação de competências e tecnologias existentes em um processo adaptativo (Almeida, 2008), especialmente diante das constantes mudanças do mercado tecnológico.

Nesse contexto, as curvas de aprendizado tornam-se relevantes, pois representam matematicamente o desempenho de trabalhadores submetidos à repetição de tarefas manuais (Wright, 1936; Teplitz, 1991; Badiru, 1992; Argote, 1999). À medida que as repetições ocorrem, o trabalhador reduz o tempo necessário para a execução das atividades, seja pela familiaridade adquirida com os meios de produção, pela adaptação às ferramentas utilizadas ou pela descoberta de métodos mais eficientes de realização das tarefas (Wright, 1936; Teplitz, 1991; Dar-El, 2000). Aliado a isso, deve-se considerar o pensamento complexo, uma vez que, apesar dos avanços da ciência e da tecnologia, diversos problemas continuam emergindo,

levantando questionamentos acerca da criação, aquisição e aplicação do conhecimento para o bem comum (Cavalcanti, 2010).

É na intersecção entre o tempo de execução (curvas de aprendizado) e a complexidade do setor de TI que reside o desafio da rotatividade de pessoal (*turnover*). Quando um profissional técnico se desliga da organização, a curva de aprendizado construída é interrompida e a memória corporativa sofre uma severa ameaça, uma vez que grande parte do conhecimento crítico em desenvolvimento de sistemas reside de forma tácita na mente dos desenvolvedores. De acordo com Melo et al. (2020), a aprendizagem organizacional atua como uma ferramenta mitigadora essencial desse risco ao converter as experiências e expertises individuais em rotinas institucionalizadas e explícitas. Se a relação entre alta rotatividade e aprendizagem não for equilibrada por meio de uma Gestão do Conhecimento eficiente, a empresa entra em um ciclo de perda contínua de capital intelectual, gerando retrabalhos e custos invisíveis de reintegração (Melo et.al,2020).

Nesse cenário, as ações em SEC ganharam maior destaque no ambiente de competição global, estando fortemente relacionadas ao sucesso organizacional (Sampaio, 2021). Isso ocorre porque, por meio do treinamento e desenvolvimento, os trabalhadores podem aprimorar conhecimentos e desenvolver novas competências, fortalecendo sua atuação em ambientes marcados por rápidas transformações tecnológicas e organizacionais (Sampaio, 2021).

2.3.1 Mercado de Tecnologia da Informação no Brasil

Em 2025, o mercado brasileiro de Tecnologia da Informação alcançou US\$ 67,8 bilhões em receitas, alta de 18,5% em relação aos US\$ 58,6 bilhões de 2024 (ABES, 2026). Para 2026, a projeção de crescimento é de 5,3% (ABES, 2026). O Brasil ocupa a décima posição no ranking mundial de investimentos em TI e lidera a América Latina, com 38,4% de participação regional (ABES, 2026).

Já a composição dos investimentos em 2025 foi: hardware (47,9%), software (32,1%) e serviços (20%) (ABES, 2026). A inteligência artificial (IA) foi o principal vetor de crescimento no período. Para 2026, o foco será a integração da IA aos processos organizacionais, além de investimentos em infraestrutura (nuvem, data centers) e segurança cibernética, prioridade para 36% das empresas brasileiras (ABES, 2026).

O setor enfrenta um déficit de talentos pois enquanto a demanda é de 159 mil novas vagas anuais, o país forma cerca de 53 mil profissionais por ano (ABES, 2026). Segundo a Brasscom (2025), o déficit projetado entre 2021 e 2025 é de aproximadamente 530 mil

profissionais, porém o número de empregados no setor passou de 436.362 (2023) para 483.695 (2025) (Gov, 2026). O setor de Informação cresceu 6,5% em 2025, integrando os pilares da economia ao lado da agropecuária e da indústria (IBGE, 2026; Gov, 2026). O segmento de telecomunicações recebeu US\$ 7,44 bilhões em investimentos estrangeiros em 2025, aumento de 20,4% sobre o ano anterior (Gov, 2026).

Já no Ambito de Santa Catarina o estado ocupa a terceira posição nacional em empregos no setor, com mais de 100 mil profissionais (ACATE, 2025). O estado registrou crescimento de 7,2% no número de colaboradores em 2024, contra 3,4% da média nacional (ACATE, 2025). O setor conta com cerca de 29,4 mil empresas, o que representa 5% do total brasileiro (ACATE, 2025). O salário médio no estado é de R\$ 5.768 (ACATE, 2025), Florianópolis concentra a maior proporção estadual, com 12 empresas de tecnologia para cada mil habitantes (ACATE, 2025), neste contexto, a distribuição dos profissionais ocorre principalmente na Grande Florianópolis (54,8%), Vale do Itajaí (17%) e região Norte (13,6%) (ACATE, 2025). Para o triênio 2025-2027, estima-se a abertura de 100 mil vagas, das quais 45% destinadas a desenvolvedores (ACATE, 2025).

Trazendo para o Oeste catarinense é o terceiro maior polo tecnológico do estado, com mais de 1.200 empresas de TI, responsáveis por mais de 7 mil empregos diretos (ACATE, 2025). O DEATEC, fundado em 2005 como polo parceiro da ACATE, atua na articulação e representação do setor na região, contando com mais de 80 empresas associadas (DEATEC, 2025).

A região detém 11% das empresas de tecnologia de Santa Catarina e responde por cerca de 8% do faturamento regional do setor, com crescimento médio anual de 9,6% (DEATEC, 2025). Chapecó consolidou-se como hub de inovação, integrando universidades, setor privado e poder público (DEATEC, 2025). O DEATEC é a principal entidade representativa do setor no Oeste catarinense, focando no desenvolvimento de soluções competitivas para seus associados e na geração de oportunidades de trabalho. A entidade, que representa 9,51% do mercado estadual de empresas de tecnologia, utiliza o Centro de Inovação CIAD Downtown como sede estratégica para abrigar empresas, startups e projetos que fortalecem o ecossistema local (DEATEC, 2025).

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta o percurso metodológico da pesquisa, abordando a classificação, o cenário e os sujeitos envolvidos, além dos procedimentos de coleta e análise dos dados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa caracteriza-se como aplicada, pois busca gerar conhecimentos voltados à solução de problemas práticos relacionados à SEC organizações, contribuindo para o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional (Gil, 2022).

Quanto à abordagem do problema, o estudo adota uma metodologia quantitativa com apoio qualitativo. A abordagem quantitativa possibilita mensurar dados e identificar relações entre variáveis por meio da utilização de escalas e indicadores numéricos (Vasconcelos, 2023). Já a abordagem qualitativa permite compreender percepções, experiências e interpretações acerca do fenômeno investigado, sendo empregada neste estudo por meio da revisão da literatura e das questões abertas do instrumento de coleta de dados, que tiveram a finalidade de caracterizar e complementar os resultados quantitativos, sem a realização de uma análise qualitativa aprofundada (Creswell; Creswell, 2021).

Em relação aos objetivos, a pesquisa classifica-se como descritiva, pois busca identificar, analisar e caracterizar as práticas de Sistema de Educação Corporativa (SEC) presentes nas empresas pesquisadas, bem como identificar relações entre os diferentes níveis de maturidade organizacional (Gil, 2022).

Quanto aos procedimentos técnicos, trata-se de uma pesquisa de campo, desenvolvida diretamente junto às empresas associadas à DEATEC, permitindo a coleta de dados no ambiente em que os fenômenos ocorrem (Marconi; Lakatos, 2010).

3.2 CENÁRIO E SUJEITOS DA PESQUISA

O cenário da pesquisa é a DEATEC, associação que reúne empresas do setor tecnológico do Oeste Catarinense e atua como rede de apoio, capacitação e fortalecimento do ecossistema regional de inovação. No período da pesquisa, a entidade contava com 171

empresas associadas (DEATEC, 2026).

O público-alvo do estudo compreendeu os gestores de Recursos Humanos ou os profissionais responsáveis pela gestão de pessoas dessas organizações. Contudo, participaram efetivamente da pesquisa 25 empresas associadas à DEATEC que responderam integralmente ao questionário. Os resultados representam apenas as empresas respondentes e não permitem generalizações estatísticas para todo o universo de empresas associadas.

A amostra caracteriza-se como não probabilística, sendo definida com base na acessibilidade aos participantes e em sua relação direta com o tema investigado. Tal escolha permitiu obter informações relevantes sobre as práticas de SEC desenvolvidas no contexto do polo tecnológico pesquisado.

A definição da amostra também foi influenciada pela indisponibilidade de uma lista completa de contatos das empresas associadas. Dessa forma, o acesso aos participantes ocorreu com o apoio da gestora da entidade, que auxiliou no encaminhamento do instrumento de pesquisa às organizações vinculadas ao polo.

3.3 COLETA DOS DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de dois instrumentos principais: o questionário online. O questionário, entendido como um método estruturado de obtenção de informações por meio de questões organizadas de acordo com os objetivos da pesquisa (Vergara, 2013), foi aplicado aos gestores de Recursos Humanos ou responsáveis pela gestão de pessoas das empresas associadas à DEATEC.

Inicialmente, realizou-se o mapeamento das empresas participantes em conjunto com a diretoria da associação. Em seguida, devido à indisponibilidade de uma base completa de contatos institucionais, o envio do instrumento ocorreu por intermédio do WhatsApp da gestora do polo tecnológico, que auxiliou na divulgação da pesquisa junto às empresas associadas.

Aos participantes que manifestaram interesse em contribuir com o estudo, foram encaminhados o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e o link de acesso ao questionário, elaborado na plataforma Google Forms. O instrumento utilizado foi adaptado do modelo proposto por Kraemer (2018), conforme apresentado no Apêndice A, sendo realizadas adequações ao contexto das empresas de tecnologia, incluindo a simplificação de alguns termos técnicos e a inserção de perguntas descritivas voltadas à caracterização do perfil dos respondentes.

O questionário foi composto por 30 questões, sendo 5 discursivas e 25 de múltipla escolha. As questões discursivas tiveram como finalidade identificar o perfil organizacional e profissional dos participantes. Já as questões de múltipla escolha foram utilizadas para mensurar o nível de maturidade em SEC, utilizando-se a escala Likert de cinco pontos, variando de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente).

As 25 afirmativas foram organizadas conforme os seis estágios de maturidade da Educação Corporativa propostos por Kraemer (2018): Departamento de Treinamento (DT), E-learning (EL), Educação Corporativa (EC), Universidade Corporativa (UC), Stakeholder University (SU) e Universidade Corporativa em Rede (UCR). A distribuição das questões ocorreu da seguinte forma:

QUADRO 4 – PERGUNTAS RELACIONADAS

Siglas	Perguntas Relacionadas (do questionário)
DT	1 a 7
EL	8 e 9
EC	10 a 12
UC	13 a 17
SU	18 a 22
UCR	23 a 25

Fonte: Kraemer (2018)

A partir dessa estrutura, foram somadas as pontuações correspondentes a cada estágio para cada empresa respondente. Posteriormente, os resultados foram comparados às faixas de classificação estabelecidas pelo modelo, permitindo categorizar os níveis de maturidade em Não Iniciado (NI), Iniciado (Inic.), Em Andamento (And.) e Prontidão (Pront.).

QUADRO 5 – CATEGORIAS

Categoria	Não Iniciado (NI)	Iniciado (Inic)	Em Andamento (And)	Prontidão (Pront)
DT	7 – 13	14 – 20	21 – 27	28 – 35
EL	2 – 3	4 – 5	6 – 7	8 – 10
EC	3 – 5	6 – 8	9 – 11	12 – 15
UC	5 – 9	10 – 14	15 – 19	20 – 25

SU	5 – 9	10 – 14	15 – 19	20 – 25
UCR	3 – 5	6 – 8	9 – 11	12 – 15

Fonte: Kraemer (2018).

O modelo também considera a denominada “Regra de Ouro”, proposta por Kraemer (2018), segundo a qual a maturidade no Sistema de Educação Corporativa ocorre de forma progressiva e interdependente. Assim, para que uma organização seja considerada madura em determinado estágio, é necessário que tenha alcançado simultaneamente a pontuação mínima exigida naquele nível e consolidado o estágio anterior.

Dessa forma, caso uma empresa não atinja o nível de prontidão em Departamento de Treinamento (DT), ela não poderá ser considerada madura nos níveis subsequentes, ainda que apresente pontuações elevadas em outras dimensões. Portanto, a maturidade organizacional é limitada ao último estágio validado de maneira contínua, evidenciando a necessidade de evolução estruturada e sem rupturas ao longo dos níveis do modelo.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados foram organizados e analisados com o auxílio de planilhas eletrônicas no Microsoft Excel®, utilizadas para compilação, tabulação e cálculo das pontuações obtidas pelas empresas participantes.

A análise quantitativa foi realizada a partir da conversão das respostas da escala Likert em índices numéricos, permitindo calcular as pontuações referentes a cada estágio do Sistema de Educação Corporativa (SEC), conforme o modelo de Kraemer (2018). Em seguida, aplicou-se a classificação dos níveis de maturidade, considerando os critérios de pontuação e a “Regra de Ouro” do modelo, que estabelece a progressão linear entre os estágios.

Complementarmente, os dados qualitativos provenientes das questões abertas e da análise documental foram examinados por meio da técnica de análise de conteúdo, permitindo identificar padrões, percepções e dificuldades relacionadas às práticas de SEC nas organizações participantes. Essa etapa contribuiu para compreender aspectos como o envolvimento da alta gestão, os desafios da sistematização das ações de RH e as possibilidades de aprimoramento das práticas educacionais corporativas.

Para auxiliar na organização, interpretação e revisão dos dados, foram utilizadas ferramentas de inteligência artificial generativa, como OpenAI ChatGPT e Google Gemini.

Essas ferramentas foram empregadas como apoio operacional em atividades como revisão textual, aprimoramento da redação acadêmica, organização de informações e auxílio na elaboração de quadros e tabelas. Entretanto, todas as etapas centrais da pesquisa permaneceram sob responsabilidade exclusiva da pesquisadora, incluindo a coleta e compilação dos dados, a busca e seleção da literatura científica, a aplicação do instrumento de pesquisa, a análise e interpretação dos resultados, a classificação dos níveis de maturidade, a elaboração das métricas de avaliação e das propostas de melhoria para as organizações participantes, bem como as conclusões do estudo. Dessa forma, as ferramentas de inteligência artificial foram utilizadas apenas como suporte técnico, sem interferência autônoma nas decisões metodológicas ou analíticas da pesquisa.

4 RESULTADOS

Este capítulo apresenta, analisa e discute os resultados obtidos a partir dos dados coletados junto a 25 empresas associadas ao Polo de Tecnologia do Oeste de Santa Catarina (DEATEC). As informações foram extraídas por meio de um questionário estruturado, aplicado aos gestores e proprietários das organizações, com o intuito de mensurar o nível de maturidade de suas ações de SEC. As análises são conduzidas com base nos objetivos da pesquisa e fundamentadas no referencial teórico que sustenta este estudo.

A estrutura do capítulo está organizada em três seções principais, sendo a primeira seção que caracteriza o perfil das organizações participantes e o perfil dos respondentes, detalhando aspectos como porte, tempo de mercado e a existência de estrutura formal de Recursos Humanos. A segunda seção discute o nível de maturidade das empresas do Polo DEATEC, correlacionando os dados quantitativos com a fundamentação acadêmica. Por fim, são propostas recomendações estratégicas que visam contribuir para o fortalecimento e a evolução das práticas de SEC no ecossistema tecnológico regional.

4.1 Perfil das empresas

A caracterização das empresas participantes revela um cenário diversificado quanto ao tempo de atuação no mercado. As organizações com até cinco anos de atividade representam 32% da amostra (8 empresas), evidenciando a presença significativa de empresas mais recentes no polo tecnológico. Já as empresas com tempo de atuação entre seis e quinze anos constituem o grupo predominante, correspondendo a 44% da amostra (11 empresas respondentes). Por fim, as organizações com mais de dezesseis anos de mercado representam 24% da amostra (6 empresas), incluindo empresas consolidadas, com trajetórias que chegam a quarenta anos de existência.

Um dos achados mais relevantes refere-se à estrutura de gestão de pessoas nas organizações analisadas. Os dados indicam que 52% das empresas pesquisadas não possuem um setor de Recursos Humanos formalizado e estruturado. Nestas instituições, as atividades relacionadas à gestão de pessoas são desempenhadas, predominantemente, pelos próprios sócios ou administradores, que acumulam essas funções devido à ausência de um departamento formal de RH.

Essa ausência de um RH estruturado pode representar um obstáculo ao desenvolvimento

das ações de SEC. Segundo Mastey(2020), sem profissionais dedicados especificamente à função de Recursos Humanos, as ações de treinamento tendem a ocorrer de forma reativa, motivadas por demandas urgentes, em vez de seguirem uma abordagem estratégica e planejada.

Nesse contexto, mesmo na ausência de um setor formalizado, a gestão de pessoas configura-se como um conjunto essencial de competências gerenciais. Conforme aponta Santos et al.(2022,p.12,).

Cabe aos gestores — independentemente de sua posição hierárquica — desenvolver habilidades relacionadas à delegação de tarefas, orientação, motivação e planejamento de metas, a fim de garantir o alinhamento e o desempenho dos colaboradores. Assim, ainda que não institucionalizada em um departamento específico, a gestão de pessoas permanece como uma função estratégica no âmbito organizacional.

O fato de a maioria dos respondentes ocupar cargos de alta gestão, como diretores, CEOs e sócios, reforça essa dinâmica organizacional presente nas empresas pesquisadas. Se, por um lado, a ausência de um departamento formal de Recursos Humanos configura-se como um desafio à sistematização das práticas de gestão de pessoas, por outro lado, o envolvimento direto da alta gestão evidencia que o SEC é percebida como um elemento estratégico para o negócio (Eboli,2004), Em contextos caracterizados por rápidas transformações como é o caso do setor tecnológico, torna-se essencial que os líderes compreendam a aprendizagem não como um custo, mas como um investimento necessário à sustentabilidade e à competitividade organizacional(Meister, 1999).

Esse resultado possui implicações relevantes para a compreensão da maturidade da Educação Corporativa nas empresas pesquisadas. Embora a ausência de um setor formal de Recursos Humanos não impeça a realização de ações de treinamento e desenvolvimento, ela pode dificultar a institucionalização dos processos de aprendizagem organizacional, tornando as iniciativas mais dependentes do interesse e da disponibilidade dos gestores. A literatura destaca que a aprendizagem organizacional requer mecanismos sistemáticos de identificação de necessidades, planejamento, acompanhamento e avaliação das ações educativas, elementos que tendem a ser mais estruturados quando existe uma área responsável por coordená-los.

Dessa forma, a inexistência de um RH formal pode impactar não apenas a maturidade da Educação Corporativa, mas também aspectos relacionados à retenção de talentos, à disseminação do conhecimento e à continuidade das práticas de desenvolvimento profissional.

Para o ecossistema da DEATEC, esse achado sugere a necessidade de ações coletivas

de apoio às empresas, especialmente às de menor porte, oferecendo orientações, capacitações e instrumentos que auxiliem na estruturação de práticas de gestão de pessoas e aprendizagem organizacional.

4.2 Análise do Nível de Maturidade por Estágio

Nesta seção, serão explorados os estágios do modelo de maturidade adotado, identificando o nível em que cada empresa se encontra. A partir dessa análise dos dados, são apresentadas propostas e recomendações de melhoria para corrigir as fragilidades e gargalos identificados, orientando os gestores nas ações necessárias para a evolução da maturidade no SEC.

4.2.1 Análise das Empresas Não Maduras

Neste nível, conforme o modelo adotado, as ações de SEC ainda não foram iniciadas de forma estruturada ou não alcançaram o estágio de prontidão no primeiro nível, denominado DT. Dessa forma, as organizações analisadas não são consideradas maduras.

O Quadro 6 apresenta o comparativo entre as empresas classificadas nesse nível.

QUADRO 6 – EMPRESAS NÃO MADURAS

Empresa	RH	Tempo	DT	EL	EC	UC	SU	UCR
CP1TN	Não	5 anos	And	Pront	Pront	Pront	And	And
DT2VS	Não	5 anos	And	Pront	And	Inic	And	And
DA3MB	Sim	40 anos	Inic	Inic	And	Inic	Ni	Inic
DT4SE	Sim	14 anos	And	Pront	Pront	And	Pront	Pront
FR5LK	Sim	6 anos	Inic	And	Inic	Inic	And	Pront
GL6EA	Não	3 anos	And	Pront	And	And	Pront	And
MB7AB	Não	1 ano	And	And	Inic	And	And	Inic
NT8IA	Não	3 anos	And	Inic	And	And	Pront	Pront
NA9TZ	Não	4 anos	Inic	Pront	Pront	And	And	And
PL10N	Sim	10 anos	And	Pront	And	Pront	And	Pront

Fonte: Elaborado pela Autora (2026).

A análise dos dados demonstra que, mesmo organizações com maior tempo de atuação

no mercado e com setor de Recursos Humanos formalizado, apresentam dificuldades em consolidar o estágio de DT. Embora algumas empresas tenham alcançado níveis de prontidão em estágios mais avançados, como EL e UC, a base necessária para sustentar a evolução do sistema ainda se mostra frágil.

Como o estágio DT representa o primeiro degrau da escala de maturidade, sua ausência compromete o avanço consistente para os níveis seguintes. Assim, as iniciativas identificadas em estágios superiores são interpretadas como ações isoladas, conforme a Regra de Ouro proposta por Kraemer (2018), o que impede a caracterização de um Sistema de Educação Corporativa integrado e consolidado.

Esse cenário pode ser observado em organizações como a DA3MB, com 40 anos de atuação, e a DT4SE, com 14 anos de mercado, cujos níveis de maturidade em DT foram classificados como “Iniciado” e “Em andamento”, respectivamente. Esses resultados evidenciam que a longevidade organizacional e a existência de uma estrutura formal de RH não garantem, por si só, a maturidade do SEC. Para que isso ocorra, é necessário fortalecer áreas como a Gestão do Conhecimento (GC), compreendendo o conhecimento como um processo sistêmico e estratégico para a competitividade organizacional. Nesse sentido, Machado (2020) destaca que a Gestão do Conhecimento deve estar integrada às capacidades dinâmicas organizacionais, permitindo que a empresa desenvolva competências capazes de sustentar sua adaptação e inovação

Além disso, observou-se que muitas dessas organizações ainda apresentam fragilidades nos processos básicos de treinamento e desenvolvimento, especialmente em relação à avaliação, ao acompanhamento e à mensuração dos impactos das ações de capacitação. Esse aspecto reforça a necessidade de processos mais estruturados de Gestão do Conhecimento, uma vez que, segundo Nonaka e Takeuchi (2008), a criação do conhecimento organizacional ocorre por meio da conversão do conhecimento tácito em explícito, permitindo a construção de novos padrões de comportamento e aprendizagem institucional. Para os autores, as organizações precisam adquirir, organizar e processar informações de maneira sistêmica, garantindo que a aprendizagem individual seja transformada em competência organizacional (Machado, 2020).

Exemplos desse contexto são as empresas CP1TN e PL10N que, apesar de apresentarem prontidão em estágios como EL e UC, ainda permanecem classificadas nos níveis iniciais de DT. Esse resultado demonstra que essas organizações possuem potencial para avançar na escala de maturidade, desde que consigam corrigir as fragilidades existentes em seus processos fundamentais.

Nesse sentido, a integração entre gestão da informação e gestão do conhecimento torna-se uma capacidade estratégica relevante, especialmente diante do crescente volume de informações disponíveis nas organizações, que frequentemente sobrecarrega os sistemas de conhecimento (Alvares, 2020).

Contudo, a evolução para níveis mais elevados de maturidade exige tempo, investimento e alinhamento estratégico. Essa transformação não depende apenas da adoção de ferramentas tecnológicas, mas principalmente da consolidação de processos de gestão capazes de sustentar a aprendizagem contínua e o desenvolvimento organizacional (Freire et al., 2021).

Sob a perspectiva gerencial, os resultados indicam que as dificuldades encontradas pelas empresas não maduras não estão necessariamente associadas à idade da organização ou à existência de uma estrutura formal de Recursos Humanos, mas à ausência de mecanismos capazes de transformar conhecimento em processos organizacionais permanentes. Isso demonstra que iniciativas isoladas de treinamento, embora importantes, não são suficientes para promover avanços consistentes na maturidade da Educação Corporativa. A principal implicação para os gestores consiste na necessidade de estruturar práticas de aprendizagem contínua, com definição de responsabilidades, acompanhamento de resultados e alinhamento aos objetivos estratégicos do negócio.

4.2.2 Análise das Empresas Estágio DT

São apresentadas, nesta seção, as empresas que atingiram o nível de prontidão no estágio de DT, mas não alcançaram o mesmo patamar no estágio de E-Learning (EL). Dessa forma, essas organizações permanecem no primeiro nível de maturidade do modelo analisado. O Quadro 7 apresenta as empresas classificadas nessa condição.

QUADRO 7 - EMPRESAS EM DT

Empresa	RH	Tempo	DT	EL	EC	UC	SU	UCR
CP11ST	Não	2 anos	Pront	And	Pront	Pront	Pront	Pront
FL12	Não	10 anos	Pront	And	And	And	Pront	Pront
MRO13	Sim	33 anos	Pront	Inic	And	Pront	Pront	Pront

Fonte: Elaborado pela Autora (2026).

Foram mapeadas três empresas nessa seção, sendo que duas delas não possuem setor formal de Recursos Humanos. A falta de representantes de Gestão de Pessoas não reduz sua

influência, mas ainda participa das decisões por meio de outros grupos de executivos da organização, auxiliando (Caldwell, 2011; Sheehan, 2005). Observa-se que, mesmo possuindo tempo considerável de atuação no mercado, essas organizações não conseguiram consolidar o estágio de E-Learning (EL), demonstrando fragilidades na continuidade da evolução do SEC.

Neste estágio têm por objetivo mensurar o nível de maturidade de uma organização e identificar os requisitos necessários para que esta possa melhorar e alcançar um próximo nível (Massago et al., 2020).

Neste caso, a empresa CP11ST, embora seja a mais recente da amostra, com apenas dois anos de existência, apresentou nível de prontidão em praticamente todos os estágios analisados, com exceção do EL, classificado como “Em andamento”. Esse resultado mostra que, apesar de a organização possuir práticas avançadas em diferentes dimensões do SEC, ainda existem limitações relacionadas à adoção de ferramentas digitais de aprendizagem, comprometendo sua consolidação. Dessa forma, a empresa demonstra potencial para ser considerada madura, porém necessita consolidar o estágio de EL antes disso, podendo realizar um avanço significativo de um estágio praticamente inicial para um nível mais elevado de maturidade.

Já as empresas FL12 e MRO13 demonstram fragilidades relacionadas ao estágio de EL. As questões voltadas à oferta de treinamentos a distância e ao alcance de colaboradores em diferentes localidades apresentaram baixa pontuação entre as organizações analisadas. Esse resultado indica que as práticas de aprendizagem mediadas por tecnologia ainda não estão plenamente consolidadas nessas empresas, necessitando de estratégias de ensino que precisam ser adaptadas para garantir um processo de ensino-aprendizagem mais dinâmico e participativo (Neury, 2025).

Além disso, a ausência de plataformas estruturadas de gestão da aprendizagem limita a padronização, o acompanhamento e a escalabilidade das ações de capacitação. Como consequência, mesmo quando existem iniciativas de treinamento, estas tendem a ocorrer de forma pontual, descentralizada e pouco sistematizada (Kraemer, 2018).

4.2.3 Análise das Empresas Estágio EL

Esta seção analisa as organizações que atingiram a prontidão no estágio de EL, demonstrando avanço na escala de maturidade, mas que encontram barreiras na transição para o nível estratégico. Deve haver um equilíbrio expresso entre as dimensões, visto que todas devem ser desenvolvidas de forma concomitante (Corrêa et al., 2021). Os dados comparativos são apresentados no Quadro 8.

QUADRO 8 - EMPRESAS EM EL

Empresa	RH	Tempo	DT	EL	EC	UC	SU	UCR
R14	Sim	10 anos	Pron	Pront	And	And	Pront	Pront
T15P	Não	2 anos	Pront	Pront	And	And	And	Inic

Fonte: Elaborado pela Autora (2026).

As empresas R14 e T15P apresentam prontidão até o estágio de EL, demonstrando que já possuem práticas iniciais e intermediárias do SEC. No entanto, ambas apresentam limitações no estágio de EC, especialmente nas questões relacionadas à gestão por competências, desenvolvimento de lideranças e alinhamento dos treinamentos à estratégia organizacional, que obtiveram baixa pontuação.

Os resultados mostram que, apesar de as empresas conseguirem estruturar ações de treinamento, essas práticas ainda não estão totalmente integradas à estratégia organizacional. Dessa forma, o aprendizado permanece mais voltado às necessidades operacionais do que ao desenvolvimento estratégico da organização. As empresas de tecnologia da informação trazem como desafio a necessidade de ajustes em processos internos e de relacionamento mais fluido com stakeholders (Paim; Ferreira; Fagury; Neto, 2022), pensando que o conhecimento não deve ser somente operacional/tático, mas também em níveis estratégicos (Nonaka e Takeuchi, 2008). As ações educacionais, ofertadas por meio do e-learning, podem ser significativamente melhoradas por meio de abordagens sistemáticas que garantam o monitoramento do progresso do aluno quanto ao desenvolvimento das competências necessárias ao desempenho (Rothwell e Kazanas, 2011).

Os sistemas de e-learning podem oferecer relatórios de progresso individual e alocação de tutores para fornecer feedback e orientar os sujeitos para as metas de aprendizagem esperadas, oferecendo um processo contínuo de educação, em toda a cadeia de valor, capaz de transformar conhecimentos e atitudes em resultados para o negócio (Eboli, 2013). Muito embora se atinja o estágio em prontidão de EC, mesmo a empresa tendo processos de e-learning, precisa melhorar no EC.

4.2.4 Análise das Empresas Estágio EC

As empresas analisadas neste tópico, CM16E e HJ17, apresentam prontidão até o estágio de EC, porém permanecem no nível “Em andamento” no estágio de UC. Esse resultado deve-se à menor pontuação nas questões associadas a esse estágio, especialmente no que se

refere à existência de programas estruturados para a alta liderança, que precisa assegurar que a Educação Corporativa tenha propósito claro, alinhamento estratégico e patrocínio explícito da alta liderança para estimular e cobrar o papel ativo das lideranças na promoção da cultura de aprendizagem e qualidade.

Assim, há falta de oferta de treinamentos para públicos externos e de organização das ações de aprendizagem em trilhas estruturadas. A EC, como estágio, tem por objetivo desenvolver as competências, de forma sistemática e contínua, para que se atinjam estratégias de negócios capazes de beneficiar tanto no âmbito empresarial quanto no humano (pessoal e intelectual) (Chimenes, 2020). Os modelos de educação corporativa deslocam o foco do funcionário para a pluralidade de atores, tanto para a aquisição como para a transmissão do conhecimento ao público externo (Pantoja, 2018). O quadro abaixo apresenta o comparativo entre as organizações.

QUADRO 9 - EMPRESAS EM EC

Empresa	RH	Tempo	DT	EL	EC	UC	SU	UCR
CM16E	Não	10 anos	Pront	Pront	Pront	And	And	And
HJ17	Sim	18 anos	Pront	Pront	Pront	And	Pront	Prot

Fonte: Elaborado pela Autora (2026)

Observa-se que a empresa HJ17 pode atingir a maturidade completa ao aprimorar apenas esta etapa. Embora ambas as organizações já integrem o treinamento à estratégia organizacional, ainda apresentam limitações na ampliação e sistematização das práticas educacionais em nível institucional. Dessa forma, as ações de capacitação ainda não estão plenamente consolidadas como um sistema contínuo e estruturado de desenvolvimento, que é a característica fundamental do estágio de UC.

4.2.5 Análise das Empresas Estágio UC

Nesta seção, não foram identificadas empresas respondentes que apresentassem os níveis de Prontidão, Em Andamento ou Iniciado em suas ações. Sendo assim, nenhuma organização atingiu o estágio de UC. A UC serve para que se tente fazer com que os trabalhadores alcancem o domínio de novas funções e qualificações, sanando os anseios das demandas da globalização (Chimenes, 2015). Para que todo esse processo realmente aconteça da maneira esperada, por meio da universidade corporativa, é necessário manter um equilíbrio entre as expectativas dos diversos agentes envolvidos (stakeholders), identificando realidades

e conhecendo as estratégias traçadas pela organização. Porém, para que tais estratégias sejam viáveis dentro do processo, precisa-se colocar a universidade corporativa focada no desenvolvimento e efetivação das competências profissionais e técnicas gerenciais – fundamentais para o sucesso dos objetivos (Chimenes, 2015).

4.2.6 Análise das Empresas Estágio SU

Foi identificada apenas uma empresa no estágio de SU. A empresa RF18TO apresenta prontidão até o estágio de SU, porém permanece em nível “Em andamento” no estágio de UCR. Esse resultado indica que, embora haja avanços na integração com parceiros externos e no uso de práticas colaborativas, ainda existem limitações na consolidação de mecanismos mais avançados de cocriação de conhecimento e inovação contínua (Neves, 2020). Essas limitações podem ser observadas nas questões relacionadas à participação de parceiros, ao uso de sistemas colaborativos e à capacidade de adaptação às mudanças, fatores essenciais para a consolidação do estágio de UCR (Santos et al., 2026).

QUADRO 10 - EMPRESAS EM SU

Empresa	RH	Tempo	DT	EL	EC	UC	SU	UCR
RF18TO	Sim	20 anos	Pront	Pront	Pront	Pront	Pront	And

Fonte: Elaborado pela Autora (2026)

Nota-se que a empresa já apresenta uma estrutura consolidada de EC e integração com stakeholders externos. Contudo, ainda enfrenta dificuldades para transformar essas práticas em um sistema contínuo de inovação colaborativa e compartilhamento de conhecimento em rede, característica central do estágio de UCR (Pantoja, 2018).

4.2.7 Análise das Empresas Estágio UCR

As organizações apresentadas no Quadro 10 atingiram o nível de prontidão em todos os estágios do SEC. De acordo com o modelo de Kraemer (2018), estas empresas são classificadas como plenamente maduras, evidenciando um sistema de EC consolidado, contínuo e alinhado aos objetivos estratégicos.

QUADRO 11 - EMPRESAS EM UCR

Empresa	RH	Tempo	DT	EL	EC	UC	SU	UCR
CR19TE	Não	6 anos	Pront	Pront	Pront	Pront	Pront	Pront
MB20V	Não	3,4 anos	Pront	Pront	Pront	Pront	Pront	Pront
SN21T	Não	4 anos	Pront	Pront	Pront	Pront	Pront	Pront
SC22N	Sim	7 anos	Pront	Pront	Pront	Pront	Pront	Pront
SS23T	Sim	34 anos	Pront	Pront	Pront	Pront	Pront	Pront
TS24Y	Sim	28 anos	Pront	Pront	Pront	Pront	Pront	Pront
ZT25B	Sim	18 anos	Pront	Pront	Pront	Pront	Pront	Pront

Fonte: Elaborado pela Autora (2026)

As empresas presentes no quadro acima atingiram prontidão em todos os estágios do SEC, sendo classificadas como maduras conforme o modelo adotado. Esse resultado indica que essas organizações apresentam um sistema de aprendizagem consolidado, abrangendo desde as práticas operacionais de treinamento até níveis mais avançados de integração e atuação em rede. As empresas em UCR se apresentam como espaços distribuídos de aprendizagem coletiva e construção colaborativa de saberes. Nos estudos analisados, há convergência quanto à valorização das redes como ambientes legítimos para o compartilhamento de práticas e a circulação de conhecimentos tácitos e explícitos, sendo frequentemente associadas a comunidades de prática e a arranjos colaborativos de aprendizagem (Santos, 2026).

Essas empresas demonstram consistência ao longo de todos os estágios, evidenciando a presença de processos estruturados de treinamento, utilização de recursos digitais, alinhamento das ações educacionais à estratégia organizacional e ampliação das práticas para públicos internos e externos. Conforme citado por Chiavenato (2009, p. 153-154):

A organização somente se desenvolve a partir do desenvolvimento de seus funcionários e colaboradores. [...] A educação corporativa é um esforço global e holístico no sentido de oferecer amplas condições para que ocorra a aprendizagem. Conhecimentos, habilidades, julgamentos e atitudes somente são aprendidos em larga escala e transformados em competências apenas quando a organização concentra seus esforços em transmitir continuamente estímulos no sentido de proporcionar aprendizado Chiavenato (2009, p. 153-154).

Além disso, a prontidão no estágio de UCR sugere que a Universidade Corporativa em

Rede contempla todos os estágios de evolução de educação corporativa, correspondendo às necessidades situacionais da organização: desde o modelo de departamento de treinamento à universidade corporativa em rede, como apresenta (Freire et al., 2016). Assim, para UCR, as relações com essas partes interessadas na organização são priorizadas, potencializando o capital relacional, como base para o desenvolvimento humano e social (Neves, 2020).

4.3 Proposta de Melhoria para as Empresas

A partir dos resultados alcançados com a pesquisa, observa-se que as empresas associadas ao polo de tecnologia apresentam diferentes níveis de maturidade em Educação Corporativa (EC). A utilização de estágios permite compreender a situação atual das organizações e identificar possibilidades de evolução. Embora existam diferenças entre os elementos avaliados, verificou-se a presença recorrente de fatores relacionados a pessoas, processos e tecnologia. Além disso, aspectos como liderança, cultura organizacional e apoio da alta administração influenciam diretamente o avanço das práticas de EC (Alvarez, 2020).

De modo geral, os principais gargalos identificados concentram-se na ausência de processos estruturados de treinamento e desenvolvimento, dificultando a integração das ações de capacitação e o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais. Nesse contexto, torna-se necessário propor ações compatíveis com o nível de maturidade de cada organização.

Empresas classificadas como não maduras precisam fortalecer práticas básicas de treinamento, desenvolvimento e gestão do conhecimento para avançarem nos estágios seguintes. Segundo Van de Hoven (2006), a gestão da informação constitui uma base importante para os esforços de gestão do conhecimento, uma vez que o compartilhamento de informações é essencial para a construção do conhecimento organizacional. Da mesma forma, Chen, Snyman e Sewdass (2005) destacam que a gestão do conhecimento envolve tanto o gerenciamento das informações explícitas quanto o aproveitamento das competências e experiências dos indivíduos, relacionadas ao conhecimento tácito. Nesse sentido, o treinamento contribui não apenas para o aperfeiçoamento técnico, mas também para mudanças comportamentais, melhoria do clima organizacional e fortalecimento das relações interpessoais (Chiavenato, 2010). As fragilidades identificadas relacionam-se mais à ausência de planejamento das capacitações, alinhamento estratégico e processos estruturados de gestão do

conhecimento do que, necessariamente, ao porte da empresa, ao tempo de atuação ou à existência formal de um setor de Recursos Humanos.

Para empresas classificadas nos níveis iniciais de maturidade, recomenda-se investir no levantamento periódico das necessidades de treinamento, no mapeamento de competências técnicas e comportamentais e na criação de trilhas de aprendizagem adequadas aos diferentes cargos e práticas de aprendizagem organizacional. A adoção de plataformas digitais de aprendizagem (LMS) também pode ampliar o acesso às capacitações. Nesse contexto, tecnologias baseadas em Inteligência Artificial, como chatbots e tutores inteligentes, favorecem a interação e o engajamento nos processos de ensino e aprendizagem (Silva, 2025).

Para as organizações que apresentam limitações no estágio de E-learning (EL), recomenda-se ampliar o uso de tecnologias educacionais e plataformas digitais. A utilização de sistemas LMS, treinamentos remotos e trilhas de aprendizagem digitais pode ampliar o alcance das ações educativas, reduzir custos operacionais e facilitar a capacitação contínua dos colaboradores.

Nas empresas que alcançaram o estágio de Educação Corporativa (EC), mas ainda apresentam dificuldades para avançar a níveis mais estratégicos, sugere-se fortalecer práticas de gestão por competências e desenvolvimento de lideranças. Castro e Eboli (2013) destacam que o alinhamento estratégico ocorre quando os programas educacionais passam a ser desenvolvidos a partir dos objetivos organizacionais, fortalecendo a gestão por competências e o desenvolvimento gerencial.

Já para organizações que atingiram níveis mais elevados de maturidade, especialmente nos estágios de Universidade Corporativa (UC), Stakeholder University (SU) e Universidade Corporativa em Rede (UCR), recomenda-se ampliar práticas colaborativas e mecanismos de compartilhamento do conhecimento. A criação de parcerias com universidades, instituições de pesquisa, fornecedores e outros stakeholders pode fortalecer os processos de inovação aprendizagem organizacional. Segundo Nonaka e Takeuchi (1995), a criação do conhecimento ocorre por meio da disseminação e incorporação contínua do conhecimento na organização. Além disso, parte os e setores. Além disso, é importante planejar os treinamentos conforme as necessidades específicas da organização, evitando ações genéricas, assim abordado na análise. Também se recomenda a definição de indicadores para avaliação dos treinamentos, o registro e compartilhamento do conhecimento interno, programas de integração de novos colaboradores e reuniões de troca de experiências entre equipes. Segundo Figueredo (2025), a avaliação dos treinamentos permite verificar se os objetivos foram alcançados em termos de aprendizagem e

melhoria da produtividade. Aspectos como qualidade, agilidade, resultados e custos devem ser considerados nesse processo.

Complementarmente, a criação de manuais, procedimentos internos e bancos de conhecimento pode auxiliar na consolidação da Margherita et al. (2017) ressaltam que as relações com parceiros externos contribuem para ampliar a capacidade de inovação das empresas.

Nesse contexto, a transformação digital também amplia a relevância das práticas colaborativas e da inovação em rede. De Lima e Matarazzo et al. (2021) apontam que os ecossistemas digitais modificam a forma como as organizações compartilham conhecimento e desenvolvem inovação.

Outro aspecto identificado na pesquisa refere-se à ausência de um setor formal de Recursos Humanos em parte das empresas analisadas. Embora isso não impeça o desenvolvimento de ações de SEC, observou-se maior dificuldade na sistematização das práticas educacionais nessas organizações. Yang et al. (2023) destacam que a adoção de tecnologias digitais deve estar associada ao desenvolvimento de capacidades organizacionais relacionadas à aprendizagem, adaptação e colaboração. Dessa forma, recomenda-se que as empresas fortaleçam gradualmente seus processos de gestão de pessoas, estruturando políticas de capacitação, desenvolvimento e retenção de talentos

Além disso, a DEATEC pode atuar como agente estratégico no fortalecimento do Sistema de Educação Corporativa regional, promovendo ações coletivas de capacitação, eventos, parcerias institucionais e programas compartilhados de desenvolvimento profissional. Na prática, essa articulação do polo tecnológico viabiliza o compartilhamento de plataformas LMS e a criação de trilhas de aprendizagem padronizadas para as organizações associadas. Essa cooperação resolve as barreiras financeiras e metodológicas apontadas por Margherita et al. (2011) e Eboli (2005), diluindo os custos de instrução. Como consequência, o esforço coletivo acelera a curva de aprendizagem regional (Ferrari et al., 2023) e otimiza o uso do conhecimento tácito (Canedo & Santos, 2018), gerando um ambiente de desenvolvimento contínuo que ajuda a conter a rotatividade de profissionais e cumpre a missão da DEATEC (2025) de fortalecer o capital intelectual do ecossistema local.

Conforme evidenciado pela BRASSCOM (2024) e por Gonsales (2024), o segmento chega a registrar taxas de desligamentos não desejados de até 79% e um *turnover* geral de 55%. Diante desse cenário de alta rotatividade, a falta de uma estrutura formal de RH agrava a dificuldade de sistematizar as práticas educacionais. Sem políticas coordenadas de capacitação

e carreira, as organizações reduzem sua capacidade de mitigar os efeitos desse fluxo de saídas, o que gera custos significativos e a perda contínua do conhecimento organizacional.

Essa vulnerabilidade é ainda mais crítica por se tratar de empresas intensivas em conhecimento, nas quais o capital humano constitui o principal ativo (Alvarenga Neto, 2005; Nonaka & Takeuchi, 1997). Quando a gestão de pessoas não atua de forma estruturada, o tempo de adaptação de novos colaboradores aumenta, prejudicando a curva de aprendizagem necessária para a eficiência e produtividade no setor de TI (Ferrari et al., 2023). Portanto, a estruturação gradual dos processos de gestão de pessoas e o fortalecimento do Sistema de Educação Corporativa (SEC) deixam de ser apenas uma meta de maturidade e passam a ser uma estratégia essencial para reduzir o impacto do *turnover* e reter os talentos qualificados que sustentam a inovação no ecossistema regional da DEATEC.

Mesmo nas empresas sem um setor formal de Recursos Humanos, a participação da gestão de pessoas nas decisões organizacionais continua sendo relevante. Caldwell (2011), Sheehan (2005) e Kelly e Gennard (2010) destacam que a atuação da área pode ocorrer tanto em processos formais quanto informais de tomada de decisão, influenciando o planejamento estratégico e o desenvolvimento organizacional. De forma geral, os resultados da pesquisa evidenciam que a maturidade do Sistema de Educação Corporativa está mais relacionada à capacidade das organizações de estruturar e integrar seus processos de aprendizagem do que a características como porte, tempo de mercado ou existência formal de departamentos específicos. Essa constatação reforça a importância de uma atuação gerencial voltada à criação de ambientes favoráveis ao compartilhamento do conhecimento, ao desenvolvimento de competências e à aprendizagem contínua. Para o polo tecnológico da DEATEC, isso significa que iniciativas coletivas de capacitação e troca de experiências podem contribuir significativamente para acelerar a evolução das empresas em direção a níveis mais elevados de maturidade.

Por fim, destaca-se que a evolução da maturidade no Sistema de Educação Corporativa não depende apenas da adoção de tecnologias ou ferramentas específicas, mas da consolidação de uma cultura organizacional voltada à aprendizagem contínua, ao compartilhamento do conhecimento e ao alinhamento estratégico do desenvolvimento humano com os objetivos organizacionais.

5 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

O presente estudo teve como propósito central analisar o nível de maturidade das ações de Sistema de Educação Corporativa (SEC) adotadas pelas empresas associadas ao Polo de Tecnologia do Oeste de Santa Catarina (DEATEC). Os objetivos específicos compreenderam o mapeamento das ações executadas, a mensuração do nível de maturidade, a análise das lacunas existentes e a proposição de melhorias. Diante do problema de pesquisa formulado, os resultados evidenciaram que as empresas associadas ao polo apresentam níveis heterogêneos de maturidade em SEC, caracterizados por uma concentração significativa de fragilidades nos estágios iniciais do modelo proposto por Kraemer (2018). Embora algumas organizações tenham alcançado níveis mais avançados de desenvolvimento, a maior parte das empresas investigadas ainda não consolidou processos básicos relacionados ao Sistema de Educação Corporativa, revelando um cenário regional marcado por desenvolvimento desigual.

A análise detalhada dos dados permitiu identificar um fenômeno relevante: diversas organizações demonstraram características associadas a estágios mais avançados, como E-learning (EL) e Universidade Corporativa (UC), mas, simultaneamente, apresentaram fragilidades significativas no estágio inicial de Departamento de Treinamento (DT). À luz do modelo de Kraemer (2018), essa configuração representa uma maturidade aparente, porém não sistêmica, uma vez que a evolução dos estágios ocorre de forma progressiva e interdependente. Isso significa que níveis superiores somente podem ser sustentados quando os fundamentos dos estágios anteriores estiverem consolidados. Assim, investir em plataformas digitais de aprendizagem ou em iniciativas mais sofisticadas sem a existência de processos estruturados de levantamento de necessidades, planejamento e avaliação das ações de treinamento compromete a efetividade da educação corporativa e enfraquece sua contribuição estratégica para a organização.

Os resultados encontrados corroboram as contribuições de Eboli (2004; 2010) e Meister (1999), que destacam a necessidade de alinhamento entre as ações educacionais e os objetivos estratégicos das organizações. A ausência de processos estruturados que contemplem desde o diagnóstico das necessidades de treinamento até a avaliação dos resultados obtidos dificulta a mensuração do retorno dos investimentos em desenvolvimento de pessoas e reduz a capacidade das empresas de transformar o aprendizado em vantagem competitiva.

Sob a perspectiva da Gestão do Conhecimento, os achados também evidenciam uma lacuna significativa entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, conforme discutido

por Nonaka e Takeuchi (2008). A ausência de práticas sistematizadas de documentação, compartilhamento e armazenamento do conhecimento faz com que grande parte da experiência adquirida pelos profissionais permaneça restrita ao nível individual. Consequentemente, quando ocorre o desligamento de colaboradores, especialmente em funções técnicas, a organização perde parte importante de seu capital intelectual, comprometendo a continuidade dos processos e aumentando o tempo necessário para a capacitação de novos profissionais.

Essa situação torna-se ainda mais crítica quando considerada a realidade do setor de tecnologia da informação, caracterizado pela rápida evolução tecnológica, elevada demanda por profissionais qualificados, escassez de mão de obra especializada e altos índices de rotatividade. Nesse contexto, a maturidade em Sistema de Educação Corporativa deixa de representar apenas um diferencial competitivo e passa a constituir um requisito estratégico para a sustentabilidade organizacional. Empresas que possuem sistemas educacionais estruturados conseguem reduzir o tempo de integração de novos colaboradores, preservar a memória organizacional, minimizar perdas decorrentes do turnover e fortalecer sua capacidade de adaptação às constantes mudanças do mercado.

Durante a análise dos resultados, também foram identificados comportamentos considerados paradoxais. Algumas empresas com maior tempo de atuação no mercado e estruturas organizacionais aparentemente consolidadas apresentaram baixos níveis de maturidade no estágio de Departamento de Treinamento, sugerindo que as demandas operacionais do setor de tecnologia frequentemente direcionam os esforços da gestão de pessoas para atividades emergenciais, reduzindo a atenção destinada ao planejamento e à governança das ações educativas. Em contrapartida, empresas mais recentes demonstraram elevado interesse em desenvolver iniciativas de educação corporativa, mas enfrentaram dificuldades na implantação de soluções de E-learning, especialmente em relação à elaboração de conteúdos técnicos, ao desenho de trilhas de aprendizagem e à adoção de plataformas adequadas para apoiar o desenvolvimento dos colaboradores.

Os resultados obtidos também permitiram identificar oportunidades de melhoria de acordo com os diferentes níveis de maturidade observados. As organizações posicionadas nos estágios iniciais necessitam priorizar a institucionalização dos processos básicos de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), estruturando mecanismos formais para levantamento das necessidades de capacitação, planejamento das ações educativas e documentação do conhecimento produzido. As empresas que já utilizam recursos de E-learning precisam avançar na integração dessas ferramentas com a gestão por competências e com

indicadores de desempenho organizacional, evitando que as plataformas digitais sejam utilizadas apenas como repositórios de cursos. Para aquelas situadas em níveis mais elevados de maturidade, torna-se fundamental fortalecer o apoio da alta liderança, desenvolver trilhas de aprendizagem alinhadas aos objetivos estratégicos e ampliar o envolvimento de parceiros externos, promovendo comunidades de prática, ações colaborativas e mecanismos de inovação aberta.

Outro resultado expressivo refere-se à estrutura de gestão de pessoas das empresas pesquisadas. Observou-se que parcela significativa das organizações não possui um setor formal de Recursos Humanos, fator que compromete a continuidade das ações educativas, dificulta o acompanhamento dos indicadores de desenvolvimento e reduz a capacidade de planejamento de longo prazo. Como alternativa, recomenda-se a adoção de modelos de governança mais flexíveis, baseados na definição de responsabilidades compartilhadas, criação de comitês de aprendizagem, estabelecimento de indicadores específicos para o desenvolvimento de pessoas e fortalecimento da participação das lideranças no planejamento e acompanhamento das ações de educação corporativa.

Os resultados alcançados respondem aos objetivos propostos pelo estudo ao identificar as principais práticas de Sistema de Educação Corporativa existentes nas empresas associadas à DEATEC, mensurar seus respectivos níveis de maturidade, evidenciar as principais lacunas existentes e fundamentar a proposição de melhorias voltadas ao fortalecimento da gestão do conhecimento, da aprendizagem organizacional e do desenvolvimento de competências. Além disso, a aplicação do modelo de maturidade de Kraemer (2018) demonstrou sua utilidade como instrumento diagnóstico para organizações do setor de tecnologia da informação, permitindo identificar pontos fortes, fragilidades e oportunidades de evolução.

Por fim, reconhecem-se algumas limitações da pesquisa, especialmente relacionadas ao tamanho da amostra, obtida por adesão voluntária, ao caráter autorrelatado das informações fornecidas pelos participantes e à impossibilidade de generalização estatística dos resultados para todas as empresas associadas ao polo. Ainda assim, os achados apresentam importante contribuição teórica e prática ao demonstrar a aplicabilidade do modelo de Kraemer (2018) no contexto de um polo regional de tecnologia e ao oferecer subsídios para futuras pesquisas e para o aprimoramento das práticas de Sistema de Educação Corporativa em organizações que atuam em ambientes caracterizados por elevada intensidade tecnológica e constantes transformações.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar o nível de maturidade das ações de SEC nas empresas associadas à DEATEC, utilizando como referência o modelo de maturidade proposto por Kraemer (2018). A pesquisa possibilitou compreender como as organizações do setor de tecnologia estruturam suas práticas de treinamento, desenvolvimento e aprendizagem organizacional em um cenário marcado por rápidas transformações tecnológicas e constante necessidade de qualificação profissional.

Os resultados demonstraram que as empresas analisadas apresentam diferentes níveis de maturidade em SEC. Embora tenham sido identificadas iniciativas relacionadas ao treinamento, ao uso de tecnologias educacionais e à capacitação de colaboradores, observou-se que muitas organizações ainda possuem fragilidades na consolidação de processos básicos de treinamento e desenvolvimento, especialmente no estágio de Departamento de Treinamento (DT), considerado a base do modelo de maturidade.

A pesquisa também evidenciou que a ausência de um setor formal de Recursos Humanos em parte das empresas não impede o desenvolvimento de ações de Educação Corporativa, porém dificulta a sistematização, o planejamento e o alinhamento estratégico dessas práticas. Em diversos casos, as ações de capacitação ainda ocorrem de maneira pontual e reativa, sem integração efetiva com os objetivos organizacionais e com a gestão do conhecimento.

Além disso, verificou-se que empresas que já possuem práticas mais avançadas de SEC ainda enfrentam desafios relacionados ao desenvolvimento de lideranças, à gestão por competências, à ampliação das práticas colaborativas e ao fortalecimento da aprendizagem em rede.

Nesse contexto, a utilização de tecnologias digitais e plataformas de aprendizagem mostrou-se um importante suporte para a expansão das ações educacionais e para o fortalecimento da aprendizagem contínua nas organizações. A adoção de sistemas de gestão da aprendizagem (LMS), aliada a treinamentos remotos e trilhas digitais, viabiliza a padronização, o acompanhamento e a escalabilidade das capacitações, mitigando a falta de plataformas estruturadas que antes limitava esses processos. Sob a perspectiva de Yang et al. (2023), essa transformação digital deve integrar as dimensões tecnológica e organizacional para impulsionar a inovação. Assim, a incorporação de ferramentas baseadas em Inteligência Artificial, como *chatbots* e tutores inteligentes, atua de forma estratégica para favorecer a interação e o

engajamento no processo de ensino-aprendizagem (Silva, 2025). Adicionalmente, a virtualização das ações educativas contribui para a redução de custos operacionais e para a criação de bancos de conhecimento e manuais internos, consolidando uma base tecnológica capaz de transformar o conhecimento tácito em explícito, conforme preconizado por Nonaka e Takeuchi (2008).

Como contribuição, este estudo oferece um diagnóstico das práticas de Educação Corporativa no polo tecnológico do Oeste catarinense, fornecendo subsídios para que as organizações identifiquem fragilidades e possibilidades de evolução em seus sistemas de aprendizagem organizacional. Os resultados também podem auxiliar a própria DEATEC na promoção de ações coletivas de capacitação, compartilhamento de conhecimento e fortalecimento do ecossistema regional de inovação.

No âmbito científico, este estudo contribui para a ampliação das pesquisas sobre o Sistema de Educação Corporativa ao aplicar empiricamente o modelo de maturidade proposto por Kraemer (2018) em empresas do setor de tecnologia, contexto ainda pouco explorado na literatura nacional. Além disso, os resultados ampliam a compreensão sobre o estágio de desenvolvimento das práticas de SEC em organizações de base tecnológica, fornecendo evidências que podem subsidiar futuras pesquisas e comparações em diferentes setores e regiões.

Entre as limitações da pesquisa, destaca-se o número reduzido de empresas participantes, bem como a dificuldade de acesso às organizações associadas, fatores que restringem a generalização dos resultados. Soma-se a isso a utilização de questionário autoaplicável, que pode influenciar a percepção dos respondentes quanto ao nível de maturidade de suas práticas organizacionais.

Conclui-se que a evolução da maturidade em SEC não depende apenas da adoção de tecnologias ou ferramentas específicas, mas principalmente da consolidação de uma cultura organizacional voltada à aprendizagem contínua, ao compartilhamento do conhecimento e ao alinhamento estratégico do desenvolvimento humano com os objetivos organizacionais.

Os resultados obtidos evidenciam a relevância da SEC como elemento de apoio ao desenvolvimento organizacional e à competitividade das empresas de tecnologia. Para pesquisas futuras, recomenda-se ampliar a amostra de empresas analisadas, realizar comparações com outros polos tecnológicos e aprofundar estudos sobre a relação entre o Sistema de Educação Corporativa, gestão do conhecimento e inovação organizacional.

REFERÊNCIAS

ABES. Dados do Setor. ABES, 2025. Disponível em: <https://abes.org.br/dados-do-setor/>. Acesso em: 25 ago. 2025.

ABES. Mercado de TI no Brasil cresce 18,5% em 2025 e país segue líder na América Latina.

ABES, 2025. Disponível em: <https://abes.org.br/mercado-de-ti-no-brasil-cresce-185-em-2025-e-pais-segue-lider-na-america-latina/>. Acesso em: 24 maio 2026.

ABRANE. Setor de TIC representa 6,5% do PIB brasileiro, aponta Brasscom. Abranet, 2024. Disponível em: <https://www.abranet.org.br/publicacoes/noticias/5704>. Acesso em: 25 ago. 2025.

ACATE. Observatório ACATE 2025: o mercado de trabalho em tecnologia. ACATE, 2025. Disponível em: <https://www.acate.com.br/blog-da-acate/observatorio-acate-2025-o-mercado-de-trabalho-em-tecnologia/>. Acesso em: 24 maio 2026.

ACATE. Observatório ACATE 2025: SC ultrapassa o RS e se torna o 5º maior polo nacional de tecnologia, com faturamento de R\$ 42,5 bi. Florianópolis: ACATE, 2025. Disponível em: <https://www.acate.com.br/>. Acesso em: 23 set. 2025.

AIRES, R. W. A.; FREIRE, P. S.; SOUZA, J. A. Educação Corporativa como ferramenta para estimular a inovação nas organizações: uma revisão de literatura. In: VIEIRA, A. C. P.; ZILLI, J. C.; BRUCH, K. L. (org.). Propriedade intelectual, desenvolvimento e inovação: ambiente institucional e organizações. Criciúma: EDIUNESC, 2017.

ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. de M. Tecnologia de informação e desempenho empresarial: As dimensões de seu uso e sua relação com os benefícios de negócio. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016. ALMEIDA, Letícia Rodrigues Nascimento de. A educação corporativa e a gestão de pessoas e do conhecimento. Revista de Gestão e Secretariado, [s. l.], v. 1, n. 193, 2020. DOI: <https://doi.org/10.35265/2236-6717-193-13636>. Acesso em: 24 maio 2026.

ALBINO, R. D.; SOUZA, A. C. Information and Technology's role and digital transformation challenges: a systematic literature review. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON

INFORMATION RESOURCES MANAGEMENT (CONF-IRM), 2019, Nova Zelândia. Anais [...]. Nova Zelândia: CONF-IRM, 2019 SOUZA, M. J.; ROCHA, A. Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. Future Generation Computer Systems, v. 91, p. 327-334, 2019.

ALMEIDA, M. F. L.; MELO, M. Â. C. Gestão da tecnologia e aprendizagem organizacional: evolução das práticas de uma empresa brasileira de energia na direção do desenvolvimento sustentável. Parcerias Estratégicas, Brasília, DF, v. 13, n. 27, p. 279-295, jul./dez.2008. Disponível em: https://seer.cgee.org.br/parcerias_estrategicas/article/view/389/375. Acesso em: 21 set. 2025

ALVARENGA NETO, Rivaldavia Correa. Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2005.

ALVARES, L. M. A. R.; ITABORAHY, A. L. C.; MACHADO, R. P. M. Modelo de maturidade em inteligência organizacional: uma visão integrada à gestão da informação, gestão do conhecimento e inteligência competitiva. Informação & Sociedade: Estudos, [s. l.], v. 30, n. 4, p. 1-21, 2020. DOI: <https://doi.org/10.22478/ufpb.1809-4783.2020v30n4.57352>.

ANTONELLI, G.; CAPPIELLO, G.; PEDRINI, G. The Corporate University in the European utility industries. Utilities Policy, [s. l.], v. 25, p. 33-41, 2013.

ANTUNES, H. D. J. G.; PINHEIRO, P. G. Linking knowledge management, organizational learning and memory. Journal of Innovation & Knowledge, [s. l.], v. 5, n. 2, p. 140-149, 2020.

ANZANELLO, M. J.; FOGLIATTO, F. S. Alocação de modelos de produtos a equipes de trabalhadores baseada em modelos de curvas de aprendizagem. Production, [s. l.], v. 15, n. 2, p. 221-234, 2005.

ARAGÃO, A.; PEREIRA-GUIZZO, C.; FIGUEIREDO, M. Aprendizagem interativa e estratégias de ensino no ensino superior. Revista de Tecnologia e Sociedade, Curitiba, v. 18, n. 52, p. 287-305, 2022. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/view/17126>. Acesso em: 24 maio 2026.

ARGOTE, L. Organizational learning: creating, retaining, and transferring knowledge. Boston: Kluwer Academic Publishers, 1999.

ASSOCIAÇÃO POLO TECNOLÓGICO DO OESTE CATARINENSE (DEATEC). A DEATEC. Chapecó, SC: Associação Polo Tecnológico do Oeste Catarinense, [s.d.]. Disponível em: <https://DEATEC.org.br/pt>. Acesso em: 26 set. 2025.

ASSOCIAÇÃO POLO TECNOLÓGICO DO OESTE CATARINENSE (DEATEC). Apresentação institucional 2023. Chapecó, SC: DEATEC, 2023. Disponível em: https://DEATEC.org.br/storage/documents/20230619175804_ASSOCIADOS_APRESENTA_O_INSTITUCIONAL_2023.pdf. Acesso em: 26 set. 2025.

BADIRU, A. B. Quantitative methods for analysis and evaluation of learning curve models. The Engineering Economist, [s. l.], v. 37, n. 1, p. 17-38, 1992.

BAG, S. et al. Role of corporate social responsibility and corporate governance in circular economy: empirical evidence from Asia. Journal of Cleaner Production, [s. l.], v. 288, 125032, 2021.

BAPNA, R. et al. Human capital investments and employee performance: an analysis of IT services industry. Management Science, [s. l.], v. 59, n. 3, p. 641-658, 2013.

BARLEY, S. R. Cultures of culture: organization studies and the production of cultural difference. Administrative Science Quarterly, [s. l.], v. 47, n. 1, p. 13-43, 2002.

BARLEY, S. R.; MEYER, G. W.; GASH, D. C. Cultures of culture: Academics, practitioners and the pragmatics of normative control. Studi Organizzativi, 2009.

BARRETO, A. A. O tempo e o espaço da Ciência da Informação. Transinformação, Campinas, v. 14, n. 1, p. 17-24, 2002. Disponível em: <http://ridi.ibict.br/handle/123456789/179>. Acesso em: 26 ago. 2025.

BECKER, J.; KNACKSTEDT, R.; PÖPPELBUß, J. Developing maturity models for IT management – A procedure model and its application. Business & Information Systems Engineering, [s. l.], v. 3, n. 3, p. 213–222, 2009.

BORTOLLUZZI, F. R.; GENARI, D.; MACKE, J. A obsolescência do capital humano nas empresas de tecnologia da informação: um estudo na Associação Internetsul. Revista Alcance, Itajaí, SC, v. 24, n. 4, p. 513-534, out./dez. 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/4777/477755114004/html/>. Acesso em: 2 set. 2025.

BRASSCOM. Estudo da Brasscom aponta demanda de 797 mil profissionais de tecnologia até 2025. Brasscom. Disponível em: <https://brasscom.org.br/estudo-da-brasscom-aponta-demanda-de-797-mil-profissionais-de-tecnologia-ate-2025/>. Acesso em: 21 set. 2025.

BRASSCOM (Associação das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação e de Tecnologias Digitais). **Relatório Setorial de TIC**: macrosetor de tecnologia da informação e comunicação. São Paulo: Brasscom, 2026. Disponível em: brasscom.org.br. Acesso em: 5 jul. 2026.

BUNDY, M. Keynote speaker. In: PANEL ON SCIENCE AND TECHNOLOGY: THE MANAGEMENT OF INFORMATION AND KNOWLEDGE, 11., 1970, Washington. Proceedings [...]. Washington: Committee on Science and Astronautics, U.S. House of Representatives, 1970.

BURYAKOV, G. A. et al. Formation of professional competences of specialists in the field of information technology. International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET), [s. l.], v. 10, n. 1, p. 1654–1661, 2019.

CABRAL, A. L. V.; KASSICK, C. N. Tecnologia, flexibilidade e novos arranjos de trabalho: desafios para a educação corporativa. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, [s. l.], v. 18, n. 62, p. 577-593, 2016.

CALZA, F. Educação corporativa: um estudo de caso sobre as práticas de uma empresa de tecnologia da informação. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2023. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/248709/TCC_FILLIPE_CALZA.pdf. Acesso em: 28 ago. 2025.

CAMPOS, R. S. Desmistificando a Inteligência Artificial: uma breve introdução conceitual ao aprendizado de máquina. Aoristo: International Journal of Phenomenology, Hermeneutics and Metaphysics, [s.l.], v. 3, n. 1, p. 106-123, 2020.

CANEDO, Edna Dias; SANTOS, Giovanni Almeida. Factors Affecting Software Development Productivity: An empirical study. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE

SOFTWARE (SBES), 33., 2019, Salvador. Anais [...]. Porto Alegre: SBC, 2019. Disponível em: <https://sol.sbc.org.br/index.php/sbes/article/view/9258>. Acesso em: 2 out. 2025.

CARVALHO, Maria do Carmo do Nascimento (org.). Universidade corporativa: guia prático para sua implantação. Belo Horizonte: Autêntica, 2001.

CASTRO, L. G.; EBOLI, M. P. Corporate university and the business strategy: alignment and results. *Journal of Corporate Learning*, [s. l.], v. 2, n. 2, p. 11-18, 2013.

CAVALCANTI, L. B. Pensamento complexo e o objeto ambiental. In: ENCONTRO DE PESQUISADORES EM CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS DA AMAZÔNIA, 5., 2010, Belém. Anais [...]. Belém: ANPECS, 2010. p. 8-20.

CHANG, H. Integrated e-learning systems: bridging the gap between face-to-face and virtual learning. *Journal of Educational Technology*, 2016.

CHIAVENATO, A. V.; NASCIMENTO, L. O. Gestão de pessoas: novo papel dos recursos humanos nas organizações. 5. ed. Barueri: Manole, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel do talento humano. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020.

CHUKR MAFRA NEY, E. Diretorias e conselhos ciborgue: A inteligência artificial na alta liderança. *GV-EXECUTIVO*, [s. l.], v. 22, n. 4, 2023. DOI: <https://doi.org/10.12660/gvexec.v22n4.2023.89634>.

CORDEIRO, José. Treinamento, desenvolvimento e educação corporativa: alinhamento estratégico nas organizações. São Paulo: Atlas, 2022.

COSTA, R. L. da; ANTÔNIO, N. dos S. Aprendizagem organizacional: ferramenta no processo de mudança. São Paulo: Almedina Brasil, 2017. E-book.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, D. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2021.

DAR-EL, E. M. The learning curve: a comprehensive survey. *International Journal of Production Economics*, [s. l.], v. 64, n. 1-3, p. 309-317, 2000.

DE BRUIN, T. et al. A systematic review of maturity models. The Electronic Journal of Information Systems Evaluation, [s. l.], v. 8, n. 2, p. 93-102, 2005.

DEATEC. Apresentação. Chapecó, SC: Polo de Tecnologia do Oeste Catarinense, 2025. Disponível em: <https://DEATEC.org.br/pt/apresentacao>. Acesso em: 28 ago. 2025.

DOS ANJOS, S. M. et al. Tecnologia na Educação: uma jornada pela evolução histórica, desafios atuais e perspectivas futuras. 1. ed. Iguatu, CE: Quipá Editora, 2024.

EBOLI, M. Educação corporativa e aprendizagem organizacional: fundamentos, práticas e tendências. São Paulo: Atlas, 2021.

EBOLI, M. Educação corporativa e qualidade: Formação de competências e cultura. Academia Brasileira da Qualidade, 2026. Disponível em: <https://abqualidade.org.br/educacao-corporativa-e-qualidade-formacao-de-competencias-e-cultura/>. Acesso em: 26 maio 2026.

EBOLI, M. Educação corporativa: fundamentos, evolução e implementação de projetos. São Paulo: Atlas, 2004.

EBOLI, M. Educação corporativa: o estado da arte e seus múltiplos olhares. GV-executivo, [s. l.], v. 4, n. 1, p. 60-64, 2005. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/650>. Acesso em: 20 ago. 2025.

EBOLI, M. Educação corporativa nos novos cenários empresariais. GV-executivo, [s. l.], v. 15, n. 2, p. 20-24, 2016.

EBOLI, M. Fundamentos e evolução da educação corporativa. In: EBOLI, M. Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas, 2010.

ESTEVES, L. P.; MEIRIÑO, M. J. A educação corporativa e a gestão do conhecimento. In: XI CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 2015.

FERRARI, G. H.; FERRARI, M. J.; KRUGER, S. D. Efeito da Experiência: Aspectos da Curva de Aprendizagem em uma Empresa do Ramo Metalmeccânico. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 30., 2023, Natal. Anais [...]. Natal: Associação Brasileira de Custos, 2023. p. 1-16. Disponível em:

<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/download/5040/5052/5191>. Acesso em: 2 out. 2025.

FIGUEIREDO, C. O. et al. Treinamento e desenvolvimento: a importância da capacitação contínua para o sucesso de empresas de contabilidades em Passos (MG). Revista Vianna Sapiens, [s. l.], v. 16, n. 1, 2025. DOI: <https://doi.org/10.31994/rvs.v16i1.1030>.

FLEURY, A. L.; FERREIRA, D. M.; CYMROT, R. O estado da prática em educação distância nos cursos de engenharia de produção. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 28., 2008, Rio de Janeiro. Anais [...]. Rio de Janeiro: ABEPRO, 2008. Disponível em: www.abepro.org.br/enegep2008/resumo_pdf/enegep/TN_STO_078_544_11930.pdf. Acesso em: 21 set. 2025.

FREEMAN, R. E.; REED, D. L. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. California Management Review, [s. l.], v. 25, n. 3, p. 88-106, 1983.

FREIRE, P. de S.; SILVA, T. C.; BRESOLIN, G. G. Gestão da UCR: Universidade Corporativa em Rede. Florianópolis, SC: Editora Arquétipos, 2021. v. 2.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GONDIM, L. B. M. O impacto da inteligência artificial na educação corporativa. 2019. 46 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Sistemas de Informação) - Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2019.

GONSALES, Rodrigo Montebelo; MEDEIROS JR., Alberto de. Redução de Turnover em Empresa de Tecnologia da Informação. In: ENCONTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA – UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE, 5., 2024, São Paulo. Anais [...]. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2024. Disponível em: https://www.mackenzie.br/fileadmin/ARQUIVOS/Public/6-pos-graduacao/upm-higienopolis/mestrado-doutorado/admin-desen-negocios/2025/1.50_Redu%C3%A7%C3%A3o_de_Turnover_em_Empresa_de_Tecnologia.pdf. Acesso em: 6 out. 2025.

GOVERNO FEDERAL (Brasil). Relatório do MCTI aponta que indústria de software e serviços de TIC cresceu 6,5% no Brasil em 2021. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação,

Brasília, DF, 18 jul. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/noticias/2022/07/relatorio-do-mcti-aponta-que-industria-de-software-e-servicos-de-tic-cresceu-6-5-no-brasil-em-2021>. Acesso em: 25 ago. 2025.

KIPPER, L. M. et al. Scientific mapping to identify competencies required by industry 4.0. *Technology in Society*, [s. l.], v. 64, 101454, 2021.

KRAEMER, Ricardo. Modelo de maturidade do sistema de educação corporativa. 2018. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/190685>. Acesso em: 19 set. 2025.

LANGHI, C. et al. Educação corporativa: aprendizagem significativa no âmbito das empresas. *Educar +*, Porto Alegre, v. 5, n. 5, 2021. Disponível em: <https://doaj.org/article/0ba8d056c5be4c5e901f72b2fec8e8eb>. Acesso em: 19 set. 2025.

LANGHI, C. et al. Educação corporativa virtual: análise de tendências pós-pandemia. *Revista Fatec Sebrae em debate: gestão, tecnologias e negócios*, São Paulo, v. 10, n. 19, 2023. Disponível em: <https://revista.fatecsebrae.edu.br/index.php/em-debate/article/view/254>. Acesso em: 8 set. 2025.

LANGHI, Celi; CORDEIRO, Denilson de Sousa; DUARTE, Edna Mataruco. Técnica, tecnologia e inovação no âmbito da educação corporativa. *Revista FATEC Zona Sul*, [s. l.], v. 10, n. 1, 2023. DOI: https://doi.org/10.26853/refas_issn-2359-182x_v10n01_07.

MACHADO, H. P. V.; ELIAS, M. L. G. G. R. Gestão do conhecimento: constituição do campo, temas e perspectivas de pesquisas. *Transinformação*, [s. l.], v. 32, p. e200037, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/2318-0889202032e200037>.

MADURO, F. A. et al. Modelos de maturidade aplicados à educação corporativa em ecossistemas de inovação. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 30, n. 1, p. 45-62, 2026.

MADURO, Márcia Ribeiro et al. Educação corporativa na Indústria 4.0: desafios, estratégias e competências. *Cadernos Cajuína*, [s. l.], v. 11, n. 2, 2026. DOI: <https://doi.org/10.52641/cadcajv11i2.1930>.

MAHMOOD, A.; MUBARIK, M. S. Artificial intelligence in human resource management: A systematic literature review. *Journal of Organizational Change Management*, [s. l.], v. 33, n. 7, p. 1293-1322, 2020.

MAIA, J. B. F. A inteligência coletiva e o ciberespaço: reflexões sobre o pensamento de Pierre Lévy. *Transinformação*, Campinas, v. 29, n. 1, p. 11-20, 2017.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARGHERITA, A.; SECUNDO, G. The emergence of the stakeholder university. In: ROMANO, A. (ed.). *Open Business Innovation Leadership*. Cham: Springer, 2011. p. 170-207.

MASALIMOVA, A. R.; SABIROVA, L. L. Multi-dimensional classification of types and forms of corporate education. *American Journal of Applied Sciences*, [s. l.], v. 11, n. 7, p. 1054-1058, 2014. Disponível em: <https://thescipub.com/abstract/ajassp.2014.1054.1058>. Acesso em: 19 set. 2025.

MASTEY, Patrícia. Educação corporativa como diferencial no crescimento profissional. 2020. 52 f. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2020. Disponível em: <http://www.utfpr.edu.br>. Acesso em: 20 abr. 2026.

MEISTER, J. C. *Corporate Universities: Lessons in Building a World-Class Workforce*. New York: McGraw-Hill, 1999.

MEISTER, J. C. Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.

MIRANDA, F. Z. Educação corporativa como ferramenta estratégica de gestão de pessoas. *Revista Científica de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Caaguazú*, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 1-12, 2015.

MONEGO, Emilia et al. Treinamento e desenvolvimento de pessoas. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação - REASE*, São Paulo, v. 7, n. 8, ago. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.51891/rease.v7i8.1887>. Acesso em: 24 maio 2026.

MOORE, Michael G.; KEARSLEY, Greg. Educação a distância: uma visão de sistemas. Tradução de Roberto Galman. São Paulo: Thomson Learning, 2005.

NEURY, B. Educação corporativa: o papel estratégico no desenvolvimento de pessoas. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

NEVES, M. S.; ROCHA, E. A. M. da. Estruturação da universidade corporativa em rede utilizando a metodologia LEGO® Serious Play®. E-Tech: Tecnologias para Competitividade Industrial, [s. l.], v. 13, n. 1, p. 171–182, 2020.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NOVAES, C. S.; FONSECA, J. S. Educação corporativa: uma nova forma de educar no Serviço Público Baiano. Revista e-Curriculum, São Paulo, v. 22, e51285, 2024. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/curriculum/article/view/51285/44499>. Acesso em: 19 set. 2025.

NOVAES, G. A.; SIMÕES, J. N.; HOELZ, J. C. Educação corporativa: como a educação corporativa colabora com a inovação e impacta na competitividade das empresas. Revista do Encontro de Gestão e Tecnologia, 2025.

PAIM, R.; FERREIRA, M.; FAGURY NETO, R. Aprendizagem organizacional e capital intelectual: o papel das tecnologias. Revista de Gestão Organizacional, 2022.

PANTOJA, M. J.; GERVASIO, L. P.; ALMEIDA, C. A. Como integrar a gestão por competências e a gestão do conhecimento para um novo modelo de educação no Ministério Público brasileiro? Revista da Corregedoria Nacional, [s. l.], v. 3, p. 214-230, 2018.

PATON, R. A.; McCALMAN, J. Strategic Human Resource Management. McGraw-Hill Ryerson, Limited, 2012.

PILATI, R. Há alguma relação? Educação corporativa e desempenho ocupacional. Revista de Administração da UFSM, Santa Maria, v. 3, n. 2, p. 207-222, maio/ago. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/raeel/a/67BCRztXqDbRhQ98Cd8gGxr/>. Acesso em: 20 set. 2025.

RAMAL, A. Educação corporativa: fundamentos e gestão. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

RIBEIRO, R. P.; GAVRONSKI, I. Sustainable Management of Human Resources and Stakeholder Theory: A Review. Revista De Gestão Social E Ambiental - RGSA, [s. l.], v. 15, e02729, 2021. DOI: <https://doi.org/10.24857/rgsa.v15.2729>.

ROCHA, T. L.; FIALHO, F. A. P. A educação corporativa e a aprendizagem organizacional: um estudo de caso no SERPRO. Revista Gestão Industrial, [s. l.], v. 2, n. 2, p. 1-15, 2006.

ROSINI, F. M.; ALVES, P.; ALVES, R. Qualificações profissionais na era digital. 2018. Monografia (Pós-Graduação em Gestão de Pessoas) - Faculdade de Tecnologia de São Paulo, São Paulo, 2018.

ROTHWELL, William J.; KAZANAS, H. C. Mastering the instructional design process: a systematic approach. 4. ed. San Francisco: Pfeiffer, 2011.

RUAS, R. L. et al. Gestão por competências: uma abordagem estratégica para a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2005.

SAMPAIO, J. R. Educação corporativa em tempos de transformação digital. São Paulo: [s.n.], 2021.

SANTOS, B. L. et al. Universidade Corporativa em Rede (UCR): uma revisão integrativa da literatura. Cadernos de Administração, [s. l.], v. 11, n. 2, 2026. DOI: <https://doi.org/10.52641/cadcajv11i2.1921>.

SANTOS, I.; MOURA, G. Educação corporativa: uma revisão sistemática da literatura. GV-executivo, [s. l.], v. 17, n. 2, p. 32-36, 2018.

SANTOS, Renata Ferreira Castaldelli dos; ROCHA, Silvia Lucia; ZORZO, Adalberto. Educação corporativa. Revista FHO, [s. l.], v. 2, n. 1, 2023. DOI: <https://doi.org/10.55660/revfho.v2i1.120>. Acesso em: 23 maio 2026.

SANTOS, Rudysonn Alves dos; OLIVEIRA, Geovany Fernandes de; SILVEIRA, Heliel Eustaquio da. Gestão de pessoas em micro e pequenas empresas. Research, Society and Development, [s. l.], v. 11, n. 15, e556111537792, 2022. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/37792>. Acesso em: 21 abr. 2026.

SEBRAE. Três estilos de liderança e os impactos junto aos colaboradores. Sebrae, 2024. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tres-estilos-de-lideranca-e-os-impactos-junto-aos-colaboradores,1cdea5d3902e2410VgnVCM100000b272010aRCRD>.

Acesso em: 21 abr. 2026.

SILVA, A. K. L. da; GONDIM, S. M. G. Educação corporativa: uma análise da produção científica e de suas temáticas. Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe), [s. l.], v. 9, n. 3, p. 484-504, 2019.

SILVA, Cleunice da; DECOMINI, Gisele Maria; ROSA, Cleide Maria da. Lifelong learning e reskilling na era digital: desafios e oportunidades para a gestão de pessoas. **Revista Visão: Jurisprudência, Economia e Desenvolvimento**, Caçador, v. 12, e-3265, p. 1-19, 2023. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/3265/1575>. Acesso em: 6 jul. 2026.

SILVA, Adilson. Educação corporativa a distância na era da transformação digital. RBAAD – Revista Brasileira de Aprendizagem Aberta e a Distância, [s. l.], v. 20, 2021. Disponível em: <https://abed.emnuvens.com.br/RBAAD/article/view/608>. Acesso em: 24 maio 2026.

SILVA, Gilmar Alvarado da. Educação corporativa na era da transformação digital. 2021. Dissertação (Mestrado em Gestão para a Competitividade) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10438/30346>. Acesso em: 23 maio 2026.

SILVA, J. P. da; ALBUQUERQUE, F. de A. de. Educação corporativa e Indústria 4.0: estratégias para (re)qualificação da força de trabalho. Revista Psicologia: Organizações & Trabalho, [s. l.], v. 23, n. 4, 2023. Disponível em: <https://submission-pepsic.scielo.br/index.php/rpot/article/view/24436>. Acesso em: 8 set. 2025.

SILVA, Roberto da. A evolução da educação corporativa nas indústrias brasileiras. São Paulo: Gente, 2023.

SILVEIRA, V. N. Os modelos multiestágios de maturidade: um breve relato de sua história, sua difusão e sua aplicação na gestão de pessoas por meio do People Capability Maturity Model (P-CMM). Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 13, n. 2, abr./jun. 2009.

Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/NB9wwBmsfNQdVrkHdnzBqxbw/>. Acesso em: 20 set. 2025.

SOUZA, V. L. et al. Modelos de maturidade: uma revisão sistemática da literatura. *Revista de Administração Contemporânea*, [s. l.], v. 25, n. 6, e200212, 2021.

STARTUPI. Oeste catarinense se destaca em tecnologia e inovação. Startupi, 2021. Disponível em: <https://startupi.com.br>. Acesso em: 6 out. 2025.

TEPLITZ, C. J. *The learning curve: a bibliography*. Boston: Kluwer Academic Publishers, 1991.

TINMAZ, H.; LEE, H. Technological competence in the digital age: A literature review. *Journal of Educational Technology & Society*, [s. l.], v. 22, n. 4, p. 1-13, 2019.

TINMAZ, H.; LEE, J. H. Technology integration in corporate education: analysis of digital trends. *Educational Technology & Society*, v. 22, n. 4, p. 89-101, 2019.

TRINDADE, Alessandra Stefane Cândido Elias da; OLIVEIRA, Henry Poncio Cruz de. Inteligência Artificial (IA) generativa e Competência em Informação: habilidades informacionais necessárias ao uso de ferramentas de IA generativa em demandas informacionais de natureza acadêmica-científica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 29, e-47485, p. 1-27, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/GVCW7KbcRjGVhLSrmy3PCng/?lang=pt>. Acesso em: 6 jul. 2026. DOI: <https://doi.org/10.1590/1981-5344/47485>.

TURETKEN, O.; VAN LOOY, A. Capability and maturity models in business process management. In: VAN LOOY, A. (org.). *The Evolution of Business Process Management*. Cham: Springer, 2024. p. 97-120.

VARGAS, Marlene Ribeiro; ABBAD, Gardênia da Silva. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E). In: BORGES-ANDRADE, J. E. et al. (org.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos e aplicações*. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 129-158.

VASCONCELOS, R. M. *Metodologia de pesquisa em ciências sociais*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013. E-book.

YANG, Y. et al. The impact of artificial intelligence on firm performance: Evidence from China. *Journal of Management Information Systems*, [s. l.], v. 37, n. 2, p. 301-326, 2020.

WRIGHT, T. P. Factors affecting the cost of airplanes. *Journal of the Aeronautical Sciences*, London, v. 3, p. 122-128, 1936.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Nome da Empresa: (Obrigatória)

Qual seu cargo atual dentro da empresa? (Obrigatória)

Quantos colaboradores a empresa possui atualmente? (Obrigatória)

Há quanto tempo a empresa atua no mercado? (Obrigatória)

A empresa possui um departamento ou área formalmente dedicada a Recursos Humanos (RH)? (Obrigatória)

☐ Sim

☐ Não

Instruções - Para cada afirmação abaixo, utilize a escala: 1 - (Discordo Totalmente) | 2 - (Discordo) | 3 - (Neutro) | 4 - (Concordo) | 5 - (Concordo Totalmente)

1.A empresa incentiva a aprendizagem para melhorar o desempenho no trabalho.

☐ 1 - (Discordo Totalmente) | ☐ 2 - (Discordo) | ☐ 3 - (Neutro) | ☐ 4 - (Concordo) | ☐ 5 - (Concordo Totalmente)

2.A empresa identifica as necessidades de treinamento dos colaboradores.

() 1 - (Discordo Totalmente) | () 2 - (Discordo) | () 3 - (Neutro) | () 4 - (Concordo) | () 5 - (Concordo Totalmente)

3.Os treinamentos são planejados com objetivos e conteúdos definidos.

() 1 - (Discordo Totalmente) | () 2 - (Discordo) | () 3 - (Neutro) | () 4 - (Concordo) | () 5 - (Concordo Totalmente)

4.A empresa avalia a satisfação dos participantes após os treinamentos.

() 1 - (Discordo Totalmente) | () 2 - (Discordo) | () 3 - (Neutro) | () 4 - (Concordo) | () 5 - (Concordo Totalmente)

5.A empresa verifica se os participantes realmente aprenderam no treinamento.

() 1 - (Discordo Totalmente) | () 2 - (Discordo) | () 3 - (Neutro) | () 4 - (Concordo) | () 5 - (Concordo Totalmente)

6.A empresa avalia se treinamento gerou mudanças no comportamento no trabalho.

() 1 - (Discordo Totalmente) | () 2 - (Discordo) | () 3 - (Neutro) | () 4 - (Concordo) | () 5 - (Concordo Totalmente)

7.A empresa avalia os resultados dos treinamentos para a organização.

() 1 - (Discordo Totalmente) | () 2 - (Discordo) | () 3 - (Neutro) | () 4 - (Concordo) | () 5 - (Concordo Totalmente)

8.A empresa oferece cursos ou treinamentos a distância.

() 1 - (Discordo Totalmente) | () 2 - (Discordo) | () 3 - (Neutro) | () 4 - (Concordo) | () 5 - (Concordo Totalmente)

9.Os treinamentos online permitem alcançar colaboradores em diferentes locais.

() 1 - (Discordo Totalmente) | () 2 - (Discordo) | () 3 - (Neutro) | () 4 - (Concordo) | () 5 - (Concordo Totalmente)

10.A empresa utiliza gestão por competências.

() 1 - (Discordo Totalmente) | () 2 - (Discordo) | () 3 - (Neutro) | () 4 - (Concordo) | () 5 - (Concordo Totalmente)

11.Existem treinamentos voltados ao desenvolvimento de gestores

) 1 - (Discordo Totalmente) | () 2 - (Discordo) | () 3 - (Neutro) | () 4 - (Concordo) | () 5 - (Concordo Totalmente)

12.Os treinamentos são alinhados à estratégia da empresa

() 1 - (Discordo Totalmente) | () 2 - (Discordo) | () 3 - (Neutro) | () 4 - (Concordo) | () 5 - (Concordo Totalmente)

13.Existem programas de desenvolvimento para a alta liderança.

() 1 - (Discordo Totalmente) | () 2 - (Discordo) | () 3 - (Neutro) | () 4 - (Concordo) | () 5 - (Concordo Totalmente)

14.A empresa oferece cursos também para público externo (clientes ou parceiros).

() 1 - (Discordo Totalmente) | () 2 - (Discordo) | () 3 - (Neutro) | () 4 - (Concordo) | () 5 - (Concordo Totalmente)

15.Os treinamentos seguem trilhas ou caminhos de aprendizagem.

() 1 - (Discordo Totalmente) | () 2 - (Discordo) | () 3 - (Neutro) | () 4 - (Concordo) | () 5 - (Concordo Totalmente)

16.Os treinamentos desenvolvem habilidades como liderança e relacionamento.

() 1 - (Discordo Totalmente) | () 2 - (Discordo) | () 3 - (Neutro) | () 4 - (Concordo) | () 5 - (Concordo Totalmente)

17.Os treinamentos ajudam a fortalecer a cultura da empresa.

() 1 - (Discordo Totalmente) | () 2 - (Discordo) | () 3 - (Neutro) | () 4 - (Concordo) | () 5 - (Concordo Totalmente)

18.A empresa incentiva redes de aprendizagem internas e externas.

() 1 - (Discordo Totalmente) | () 2 - (Discordo) | () 3 - (Neutro) | () 4 - (Concordo) | () 5 - (Concordo Totalmente)

19.A empresa incentiva o compartilhamento de experiências entre profissionais.

() 1 - (Discordo Totalmente) | () 2 - (Discordo) | () 3 - (Neutro) | () 4 - (Concordo) | () 5 - (Concordo Totalmente)

20.A empresa cria novos conhecimentos em parceria com organizações externas

() 1 - (Discordo Totalmente) | () 2 - (Discordo) | () 3 - (Neutro) | () 4 - (Concordo) | () 5 - (Concordo Totalmente)

21.A empresa utiliza tecnologias para colaboração e aprendizagem.

() 1 - (Discordo Totalmente) | () 2 - (Discordo) | () 3 - (Neutro) | () 4 - (Concordo) | () 5 - (Concordo Totalmente)

22.A empresa possui parcerias com universidades ou instituições de ensino.

() 1 - (Discordo Totalmente) | () 2 - (Discordo) | () 3 - (Neutro) | () 4 - (Concordo) | () 5 - (Concordo Totalmente)

23.O sistema de educação corporativa permite a participação de parceiros externos.

() 1 - (Discordo Totalmente) | () 2 - (Discordo) | () 3 - (Neutro) | () 4 - (Concordo) | () 5 - (Concordo Totalmente)

24.A empresa utiliza ferramentas ou sistemas para criação conjunta de conhecimento.

() 1 - (Discordo Totalmente) | () 2 - (Discordo) | () 3 - (Neutro) | () 4 - (Concordo) | () 5 - (Concordo Totalmente)

25.Os treinamentos ajudam a empresa a inovar e se adaptar a mudanças.

() 1 - (Discordo Totalmente) | () 2 - (Discordo) | () 3 - (Neutro) | () 4 - (Concordo) | () 5 - (Concordo Totalmente)

APÊNDICE B

Este documento apresenta as adaptações realizadas no questionário original, fundamentado no modelo de maturidade em Educação Corporativa proposto por Kraemer (2018). Inicialmente, foram identificadas as dimensões e os indicadores do instrumento original, os quais foram preservados durante o processo de adaptação. Em seguida, as afirmativas passaram por revisão e reformulação da redação, com o objetivo de tornar a linguagem mais clara, objetiva e adequada ao público-alvo da pesquisa, composto por gestores e líderes organizacionais. Além disso, foram incluídas questões de caracterização dos respondentes e das organizações, bem como atualizados alguns termos para refletir conceitos contemporâneos da Educação Corporativa, sem comprometer a estrutura, as dimensões e a finalidade do instrumento original.

As adaptações realizadas no questionário tiveram como objetivo aprimorar a clareza, a consistência e a adequação do instrumento ao contexto das empresas participantes e aos objetivos desta pesquisa. De modo geral, as modificações envolveram a caracterização dos respondentes, a padronização da linguagem, o aprimoramento da precisão conceitual, a ampliação do escopo das afirmativas, a incorporação de aspectos relacionados à aprendizagem

colaborativa e à gestão do conhecimento, bem como o reforço do enfoque estratégico da Educação Corporativa.

Categoria	Objetivo das alterações
Caracterização dos respondentes	Inserir informações sobre o perfil dos participantes e das organizações.
Padronização da linguagem	Uniformizar a redação e utilizar linguagem técnica e científica.
Precisão conceitual	Incorporar conceitos da Educação Corporativa e reduzir ambiguidades.
Ampliação do escopo	Contemplar aspectos relacionados à liderança, cultura organizacional e desenvolvimento de competências.
Aprendizagem colaborativa e gestão do conhecimento	Incluir elementos como compartilhamento do conhecimento, redes de aprendizagem, tecnologias digitais e parcerias.
Foco estratégico	Evidenciar a contribuição da Educação Corporativa para a inovação, adaptação e competitividade organizacional.

Fonte:Elaborada pela autora (2026)

As alterações iniciaram-se com a inclusão de questões voltadas à caracterização dos respondentes, contemplando o cargo ocupado e o setor de atuação da organização. Em seguida, foi realizada a padronização da linguagem das questões 1, 4, 8 e 9, por meio da substituição de termos e da adoção de uma redação mais técnica.

Nas questões 2, 3, 5, 6, 7, 10, 12 e 13, buscou-se aumentar a precisão conceitual, incorporando conceitos relacionados à Educação Corporativa, à gestão por competências, à avaliação de treinamentos e ao desenvolvimento organizacional.

As questões 11, 14, 15, 16 e 17 foram reformuladas para ampliar seu escopo, incluindo aspectos referentes à liderança, fornecedores, trilhas de aprendizagem, habilidades comportamentais e cultura organizacional. Já as questões 18 a 24 passaram a contemplar conceitos de aprendizagem colaborativa e gestão do conhecimento, abordando redes de aprendizagem, compartilhamento do conhecimento, tecnologias digitais e parcerias.

Por fim, a questão 25 foi reformulada para enfatizar o papel estratégico da Educação Corporativa, destacando sua contribuição para a inovação, a adaptação organizacional e a competitividade das organizações.

Essa estrutura costuma ficar mais elegante em um TCC, pois evita uma tabela muito extensa e mantém a maior parte da explicação em formato textual.