

# Universidade Corporativa como Estratégia de Gestão de Talentos

*Corporate University as a Talent Management Strategy*

*La Universidad Corporativa como Estrategia de Gestión del Talento*

Marcia da Silva<sup>1</sup>

[marcia.silva34@fatec.sp.gov.br](mailto:marcia.silva34@fatec.sp.gov.br)

Renan Northrup Santos<sup>1</sup>

[renan.santos101@fatec.sp.gov.br](mailto:renan.santos101@fatec.sp.gov.br)

Ryan dos Santos Cavalcante<sup>1</sup>

[ryan.cavalcante@fatec.sp.gov.br](mailto:ryan.cavalcante@fatec.sp.gov.br)

## Palavras-chave:

*Gestão de Talentos.  
Universidade Corporativa.  
Estratégia.*

## Keywords:

*Talent Management.  
Corporate University.  
Strategy.*

## Palabras clave:

*Gestión del Talento.  
Universidad Corporativa.  
Estrategia.*

## Enviado em:

20 novembro, 2023

## Apresentado em:

05 dezembro, 2023

## Publicado em:

29 setembro, 2024

## Evento:

6º EnGeTec

## Local do evento:

Fatec Zona Leste

## Avaliadores:

Rosilene Andrea Santos  
Alvarenga  
Patrícia Quirino de Sousa



## Resumo:

A Gestão de Talentos representa um desafio estratégico crucial para as organizações contemporâneas, que operam em um ambiente caracterizado por rápidas mudanças e intensa competição. Diante desse cenário desafiador, a Universidade Corporativa surge como uma estratégia inovadora, oferecendo soluções abrangentes para enfrentar esse desafio premente. O propósito deste estudo é realizar uma análise aprofundada da relevância e dos impactos da Universidade Corporativa como componente essencial da estratégia de Gestão de Talentos. Ao adotar uma abordagem exploratória, a pesquisa pretende obter uma visão ampla e aprofundada das pesquisas e estudos relacionados à Gestão de Talentos e Universidade Corporativa. O estudo destacou a complexidade intrínseca à Gestão de Talentos, evidenciada pelas diversas percepções do termo "talento". Essa abordagem permitiu elucidar as nuances e potencialidades da Universidade Corporativa como um elemento-chave na gestão estratégica de talentos, destacando seu papel significativo no desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais que desempenham um papel crucial na retenção de talentos.

## Abstract:

Talent Management represents a crucial strategic challenge for contemporary organizations, operating in an environment characterized by fast changes and intense competition. Faced with this challenging scenario, the Corporate University emerges as an innovative strategy, offering comprehensive solutions to meet this pressing challenge. The purpose of this study is to conduct an in-depth analysis of the relevance and impacts of the Corporate University as an essential component of the Talent Management strategy. By adopting an exploratory approach, the research aims to obtain a broad and in-depth view of research and studies related to Talent Management and Corporate University. The study highlighted the intrinsic complexity of talent management, evidenced by the various perceptions of the term "talent". This approach has enabled to elucidate the nuances and potentialities of Corporate University as a key element in strategic talent management, highlighting its significant role in the development of technical and behavioral skills that play a crucial role in talent retention.

## Resumen:

La Gestión del Talento representa un desafío estratégico crucial para las organizaciones contemporáneas, que operan en un entorno caracterizado por cambios rápidos y una intensa competencia. Ante este desafiante escenario, la Universidad Corporativa surge como una estrategia innovadora, ofreciendo soluciones integrales para enfrentar este apremiante desafío. El propósito de este estudio es realizar un análisis en profundidad de la relevancia e impactos de la Universidad Corporativa como componente esencial de la estrategia de Gestión del Talento. Mediante la adopción de un enfoque exploratorio, la investigación pretende obtener una visión amplia y profunda de las investigaciones y estudios relacionados con la Gestión del Talento y la Universidad Corporativa. El estudio puso de manifiesto la complejidad intrínseca a la Gestión del Talento, evidenciada por las diversas percepciones del término "talento". Este enfoque ha permitido dilucidar los matices y potencialidades de la Universidad Corporativa como elemento clave en la gestión estratégica del talento, destacando su importante papel en el desarrollo de competencias técnicas y conductuales que juegan un papel crucial en la retención del talento.

<sup>1</sup> FATEC Zona Leste

## 1. Introdução

A Gestão de Talentos representa um conjunto estratégico de práticas adotadas pelas organizações para identificar, atrair, desenvolver e manter profissionais altamente qualificados, fundamentais para o sucesso da empresa. Em um cenário empresarial dinâmico e altamente competitivo, a Gestão de Talentos reconhece a importância estratégica dos colaboradores excepcionais, indo além do simples preenchimento de posições-chave e investindo ativamente em práticas que favoreçam esses profissionais. Essa abordagem proativa visa alinhar as competências individuais dos talentos com as metas e objetivos organizacionais, impulsionando o crescimento e garantindo a competitividade no mercado.

Assim, a Gestão de Talentos se torna essencial para organizações contemporâneas que operam em um ambiente dinâmico e competitivo, demandando a implementação de estratégias eficazes que reconheçam a contribuição vital dos colaboradores para o sucesso organizacional. Nesse contexto, a Universidade Corporativa destaca-se como uma inovadora estratégia para enfrentar desafios da Gestão de Talentos. Posicionando-se como um centro estratégico de aprendizado e desenvolvimento, a Universidade Corporativa oferece programas personalizados para aprimorar habilidades técnicas e comportamentais dos colaboradores. Essa abordagem visa não apenas preencher lacunas de competências, mas também fortalecer a cultura organizacional e reafirmar o compromisso com o desenvolvimento contínuo dos talentos, consolidando-se como um pilar fundamental na gestão estratégica de recursos humanos.

Diante desse contexto, a pergunta orientadora que se impõe é: Como a Universidade Corporativa pode estabelecer-se como uma estratégia eficaz para a gestão de talentos nas organizações? Este estudo busca, portanto, analisar a relevância e os impactos da Universidade Corporativa como parte integrante da estratégia de Gestão de Talentos.

## 2. Fundamentação Teórica

### 2.1. Gestão De Talentos

A globalização foi fundamental para a mudança de mentalidade das organizações, que compreendem cada vez mais que o trabalhador não é somente um recurso que se resume apenas a relação de operação e produção, mas sim alguém importante que participe ativamente de todo ciclo de atividades do trabalho (Oliva, Roman e Mazzali, 2010). Assim o colaborador que anteriormente era apenas um simples operário, agora ganha voz dentro da organização e torna-se alguém ativo e integrado ao contexto dos processos de atuação da organização (Beyer e Soler, 2019). Essa mudança de perspectiva valoriza o capital humano no contexto corporativo e dá origem a Gestão de Talentos.

A Gestão de Talentos concentra-se em identificar, atrair, desenvolver, reter e aproveitar os talentos individuais e coletivos dentro da organização, com o propósito de alcançar as metas, enfrentar desafios e implementar as estratégias de negócios. Por sua relevância, a Gestão de Talentos é atualmente uma das principais e urgentes preocupações no campo de gestão de recursos humanos, representando um dos desafios mais significativos enfrentados por diversas organizações (Valverde, Scullion e Ryan, 2013).

De acordo com Tarique e Schuler (2009), a Gestão de Talentos é uma estratégia que busca garantir um acesso contínuo às melhores habilidades, alinhando-as com as necessidades da organização e promovendo seu desenvolvimento. Ela vai além da mera seleção, englobando feedback, avaliação de desempenho e estratégias de retenção. Em resumo, essa abordagem visa maximizar o potencial dos profissionais para impulsionar o sucesso da organização em um contexto global.

Van Zyl, Mathafena e Ras (2017) destacam que a Gestão de Talentos emerge como um diferencial crucial para as empresas voltadas para o futuro e se torna uma prioridade estratégica para organizações em busca de lucratividade. Isso se torna ainda mais evidente quando consideramos fatores como mudanças demográficas, mobilidade, globalização, o contexto econômico e as transformações nos

negócios. Portanto, sugere-se que a Gestão de Talentos não se limita apenas ao desenvolvimento de recursos humanos, mas também implica na criação de uma estrutura distintiva, garantindo o progresso individual para preencher funções estratégicas dentro da organização.

Phillips e Roper (2009) desenvolveram um modelo de Gestão de Talentos específico para o setor imobiliário, que, devido à sua abrangência, pode ser aplicado a diversas áreas de atuação. Este modelo incorpora cinco elementos na Gestão de Talentos: atração, seleção, envolvimento, desenvolvimento e retenção.

Inicialmente, é crucial atrair indivíduos talentosos com as habilidades, experiência e características que melhor se alinham com as necessidades e a cultura da organização. Eles devem ser vistos como ativos capazes de conferir uma vantagem competitiva superior à empresa. Em seguida, a seleção visa escolher talentos com grande potencial para a organização. O envolvimento implica proporcionar oportunidades para que os funcionários participem ativamente e contribuam para os objetivos organizacionais. O desenvolvimento assegura que esses talentos permaneçam atualizados e estejam preparados para assumir novas responsabilidades. Além disso, a retenção de talentos é fundamental para reduzir a rotatividade, garantindo que os investimentos em treinamento e desenvolvimento se convertam em uma vantagem competitiva duradoura para a organização (Phillips e Roper, 2009).

No cerne deste modelo estão os valores e competências da organização. A atração, seleção, envolvimento, capacitação e retenção estão interligados por meio do processo de aprendizado. Portanto, é fundamental que, ao definir sua estratégia de gestão de recursos humanos, uma organização se baseie nos valores e competências que ela representa. São essas competências que serão transmitidas aos novos talentos que ingressam na organização e que continuarão sendo cultivadas ao longo de seu treinamento (Phillips e Roper, 2009).

As autoras Tansley e Tietze (2013) enfatizam que a gestão de talentos envolve o planejamento e a implementação de estratégias e métodos destinados a atrair, identificar, desenvolver e reter profissionais talentosos que oferecem um valor significativo para a organização. Essas abordagens são fortalecidas por Almeida (2004), que define a atuação da Gestão de Talentos em conjunto com a área de Recursos Humanos, destacado a concentração na integração dos processos de aquisição, seleção, retenção e desenvolvimento de talentos.

### 2.1.1. Definições De Talento

O conceito do termo “talento” era compreendido como um valor monetário ou uma unidade de peso. Porém, essa interpretação foi relevante somente até a idade média. Após esse período, entende-se que talento é uma habilidade ou capacidade natural ou adquirida, que deve ser reconhecido, desenvolvido e utilizado (Meyers et al., 2013). Porém, dentro do ambiente organizacional, existe uma discussão de diferentes interpretações do conceito. A perspectiva de talento como inato sugere que algumas pessoas nascem com habilidades e aptidões especiais para desempenhar certas tarefas ou funções. Essas habilidades são consideradas inatas, o que significa que fazem parte da constituição genética do indivíduo.

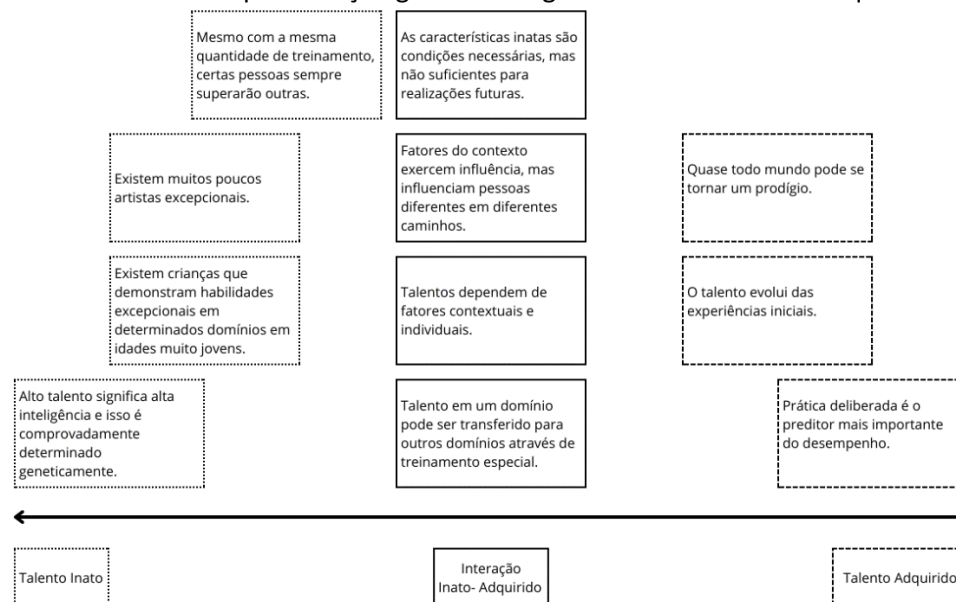
No contexto organizacional, essa visão pode levar a uma abordagem de recrutamento que busca identificar candidatos que já possuam naturalmente as habilidades desejadas. É uma visão mais estática do talento, onde a ênfase está nas características inatas das pessoas. Por outro lado, existe a perspectiva de talento adquirido, que enfatiza que as habilidades e competências podem ser desenvolvidas, aprimoradas e adquiridas ao longo do tempo por meio de esforço, treinamento e experiência. Nesse contexto, as organizações podem adotar uma abordagem de desenvolvimento de talentos, investindo em treinamento, educação e programas de capacitação para melhorar as habilidades de seus funcionários. Essa visão é mais dinâmica e implica que as habilidades podem ser cultivadas.

Existe também uma terceira linha de pensamento que sugere que um talento é influenciado pelo contexto pessoal. Essa perspectiva enxerga que características inatas são importantes, mas não

suficientes para conquistas futuras, por isso um treinamento especial pode elevar o domínio do talento (Meyers et al., 2013).

Os autores realizaram uma representação gráfica, ligando os extremos do talento inato ao adquirido e apresentando os principais argumentos que defendem cada linha de pensamento.

FIGURA 1 – Representação gráfica de argumentos inato versus adquirido



FONTE: ADAPTADO DE Meyers et al., 2013, p. 308

Gallardo-Gallardo et al. (2013) também apresenta definições diferentes a respeito de talento, partindo de duas linhas de pensamento que seguem caminhos diferentes dentro do contexto corporativo: talento como objeto ou sujeito.

Talento como objeto é uma abordagem mais ampla, pois pode verificar que habilidades, conhecimentos e competências podem ser cultivados pelas pessoas. Empresas que adotam essa perspectiva geralmente investem em treinamentos e ferramentas para promover o desenvolvimento de seus profissionais. Em contrapartida, quando uma organização adota uma abordagem que enxerga o talento como sujeito, isso pode resultar em uma visão mais restrita, onde os talentos são vistos como traços inatos das pessoas. Nesse cenário, apenas os funcionários que naturalmente possuem as características desejadas pela empresa são considerados talentos (Gallardo-Gallardo et al., 2013).

### 2.1.2. Implicações das Diferentes Definições de Talento na Gestão de Talentos

A maneira como compreendemos o talento, seja como uma característica inata, adquirida ao longo do tempo ou resultante das interações dos conceitos, tem implicações significativas na implementação da gestão de talentos na prática. Essa compreensão influencia, por exemplo, se a gestão de talentos deve se concentrar mais na identificação e seleção de indivíduos talentosos ou no desenvolvimento de talentos.

A visão de talento inato sustenta que recursos valiosos podem conferir uma vantagem competitiva duradoura às empresas. Meyers et al., (2013) confere que a gestão de talentos deve focalizar esforços em recrutar, identificar e reter os candidatos mais qualificados, além de estabelecer uma reputação sólida como empregadora atrativa.

Para identificar e recrutar talentos quando se presume que o talento é inato, é essencial basear-se em modelos conceituais robustos, utilizar avaliações confiáveis e combater preconceitos sociais. A avaliação da inteligência muitas vezes serve como um indicador-chave de talento devido à sua forte correlação com o desempenho futuro no ambiente de trabalho. Além disso, o autor pontua que uma

gestão eficaz de retenção é crucial após a identificação ou recrutamento de talentos. Isso envolve a segmentação da força de trabalho com base na singularidade e importância estratégica dos cargos, o desenvolvimento interno de conhecimentos específicos e o fomento de relações de trabalho que promovam o comprometimento mútuo. Essas estratégias visam estabelecer laços duradouros entre a empresa e seus colaboradores talentosos, aumentando, assim, as taxas de retenção.

Quando se considera o talento como uma qualidade adquirida, Meyers et al., (2013) aponta que a gestão de talentos se concentra na constante melhoria das habilidades dos colaboradores, dando ênfase ao desenvolvimento de recursos humanos e aplicando diversas práticas, como treinamento em competências de gestão, atribuição de desafios, exposição a experiências de liderança inicial, rotação de funções, coaching e mentoria.

A principal diferença entre a gestão de talentos baseada no talento adquirido e naquele inato é a abordagem mais inclusiva da primeira. Quando o talento é percebido como algo que pode ser desenvolvido, um número maior de pessoas tem o potencial para se tornarem talentosas, o que reduz a necessidade de focar intensamente na identificação e recrutamento de talentos. Contudo, critérios como experiências passadas relevantes e a capacidade de aprender com a experiência ainda influenciam o processo de contratação.

Após a contratação, o foco se desloca para o treinamento e desenvolvimento, com a possibilidade de programas de aprimoramento oferecidos a todos os funcionários. Essa abordagem inclusiva se baseia na crença de que cada membro da equipe pode se tornar um profissional de alto desempenho desde que receba as oportunidades de aprendizado adequadas. Estabelecer uma cultura organizacional que valorize as capacidades de todos os funcionários é fundamental, e práticas como a prática deliberada e a aprendizagem baseada na experiência desempenham um papel crucial no desenvolvimento das habilidades dos colaboradores. Além disso, a avaliação eficaz e a otimização da transferência de treinamento são essenciais para garantir que os investimentos em desenvolvimento sejam bem-sucedidos. As organizações também podem utilizar bancos de dados de currículos para planejar a sucessão com base nas experiências de aprendizado dos funcionários e cultivar relacionamentos de longo prazo com aqueles que tenham sido bem treinados, mesmo que possam deixar a organização.

Para a perspectiva que considera o talento como uma interação entre fatores genéticos e contextuais, tem implicações práticas significativas para a gestão de talentos. Uma delas diz respeito à transferência de talentos, permitindo que o talento em um campo seja aplicado em outros campos semelhantes com esforço limitado, o que é particularmente relevante em um mercado de trabalho com escassez de trabalhadores qualificados, possibilitando uma estratégia de recrutamento mais ampla e criativa, buscando candidatos com características adequadas para a função, mesmo que tenham se destacado em diferentes áreas.

A avaliação do potencial deve ser adaptada às dimensões essenciais, de crescimento e de carreira, enfocando características relacionadas ao potencial. O desenvolvimento de talentos deve priorizar o crescimento dos fatores da dimensão da carreira. A motivação desempenha um papel fundamental no processo de desenvolvimento de talentos, e as práticas de Gestão de Talentos devem visar aprimorar a motivação dos colaboradores. Além disso, o contexto e o ambiente em que ocorre o desenvolvimento de talentos são fundamentais, e a Gestão de Talentos precisa ser dinâmica e adaptável ao contexto ou ao indivíduo. A criação de um ambiente organizacional que facilite o desenvolvimento de talentos e promova o equilíbrio na utilização do talento em diferentes situações também é crucial na retenção de talentos (Meyers et al., 2013).

## 2.2. Conceito de Universidade Corporativa

Uma Universidade Corporativa funciona como um sistema educacional interno em uma organização que oferece treinamento, desenvolvimento e aprendizado contínuo para seus funcionários, com o objetivo de alinhar as habilidades e conhecimentos dos colaboradores com as necessidades estratégicas da empresa, promovendo assim o crescimento e a eficácia organizacional (Meister, 1999). Essa abordagem parte do pressuposto de que há eventuais projetos e processos que demandam

determinados conhecimentos e competências, e para suprir esta demanda não é viável avaliar o mercado, mas sim instruir o público interno ao alcance do objetivo desejado, alinhando os colaboradores com os objetivos estratégicos da empresa, melhorando seu desempenho e contribuindo para o crescimento e sucesso a longo prazo da organização.

Freire et al. (2016) conta que as Universidades Corporativas atuam como o principal centro estratégico para a educação e aprimoramento dos colaboradores, bem como dos membros da cadeia de valor, como clientes, fornecedores e concessionários. Além disso, desempenha um papel fundamental na disseminação da cultura da organização e na promoção do desenvolvimento não apenas de competências técnicas específicas, mas também de competências fundamentais para o ambiente de trabalho, como a capacidade de aprendizado contínuo, liderança, criatividade e resolução de problemas. As Universidades Corporativas, além de garantir profissionais cada vez mais qualificados, também funcionam como uma estratégia de retenção para as organizações (Hanashiro et al., 2013)

Aires, Freire e Souza (2017) fazem referência a Meister (1999) e apresentam os dez passos (Tabela 1) que as organizações podem seguir na busca por uma vantagem competitiva. Além disso, os autores destacam que o modelo de Universidade Corporativa apresentado por Freire et al. (2016) é a abordagem mais contemporânea para as organizações que almejam obter vantagem competitiva por meio da inovação. Isto ocorre porque os colaboradores estão mais bem preparados e, como resultado, podem contribuir de maneira constante e consistente na inovação de processos e produtos, um elemento fundamental para a competitividade organizacional.

Tabela 1: Objetivos e princípios da UC

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

Fonte: Aires, Freire e Souza (2017), baseado em Meister (1999)

### 2.2.1. Evolução Das Universidades Corporativas

As Universidades Corporativas surgem mediante a um mercado de trabalho aquecido e competitivo, sendo seu principal objetivo atuar na gestão de pessoas, oferecendo oportunidades de capacitação a seus colaboradores, os quais eram anteriormente chamados de Centro de Treinamento e Desenvolvimento (Meister, 1999). Para Freire et al. (2016), o conceito de Universidade Corporativa possui um antecessor, as faculdades corporativas. Esse termo foi apresentado por volta de 1985 e possuía a função de oferecer um treinamento funcional, mas sem a missão de educar, sendo compostos por propostas de instituições educativas possuindo ou não fins lucrativos. Os autores completam afirmando que a ideia de Universidades Corporativas se multiplicou no início da década de 1990.

Eboli (2004), entende que a princípio, as áreas de treinamento e desenvolvimento eram essencialmente moldados de acordo com a visão taylorista, caracterizada pela separação entre a concepção e execução do trabalho. Nessa abordagem, a mera replicação do conhecimento e a

repetição de tarefas eram consideradas suficientes para garantir o desempenho satisfatório dos funcionários. O principal objetivo era desenvolver habilidades altamente técnicas em resposta às necessidades dos diferentes setores da empresa. Os programas de treinamento eram direcionados exclusivamente para as competências e conhecimentos exigidos pelos cargos dos funcionários, sem conexão com as estratégias de negócios da empresa, ou seja, não contribuíam significativamente para o resultado da organização.

Essa visão acerca de treinamento e desenvolvimento é apresentada por Aires, Freire e Souza (2017) dentro de um quadro de evolução desse conceito até as denominadas Universidades Corporativas.

FIGURA 2 – Evolução de Educação Corporativa

Estágios dos modelos de aprendizagem corporativa	Características
Formação e Treinamento	Iniciou em 1920 até o início da década de 1970. Instrução de funcionários para a melhoria de habilidades operacionais.
Educação Corporativa	Surgiu no final da década de 1950 com os primeiros centros de educação corporativa da <i>General Motors</i> e da <i>McDonald's</i> .  Foco na formação de funcionários para tarefas operacionais alinhadas com a estratégia da organização.
Aprendizagem em Rede	Surgiu na década de 70 com a necessidade de ir além do treinamento e desenvolvimento (T&D). Foco no desenvolvimento de capacidades, habilidades e atitudes operacionais, táticas e estratégicas. Surgem os programas de qualidade total, o desenvolvimento de lideranças e a profissionalização da cadeia de suprimentos. Surge o termo Universidade Corporativa, com o intuito de denominar a gama de ações de educação corporativa realizada pelas organizações.

Fonte: Aires, Freire e Souza (2017), baseado em Margherita e Secundo (2009) e em Meister (1998).

Hanashiro et al. (2013) reforçam a visão estabelecida pela Figura 1, quando apontam que evolução dos programas de treinamento e desenvolvimento nas empresas deu origem às Universidades Corporativas, as quais foram estabelecidas com a finalidade de aprimorar as habilidades dos funcionários.

Segundo Vergara (2000), os conceitos de treinamento e desenvolvimento estão interligados aos níveis de planejamento, com programas direcionados para os níveis tático e operacional, enquanto as Universidades Corporativas se concentram no nível estratégico. A autora também destaca que, em geral, os programas de treinamento e desenvolvimento se restringem aos funcionários, enquanto as Universidades Corporativas têm um escopo mais amplo, incluindo os stakeholders. Além disso, Vergara (2000) enfatiza que as Universidades Corporativas complementam os programas mencionados, introduzindo a ideia de educação como um processo contínuo e ressaltando a importância de uma cultura organizacional coesa e forte, destacando a necessidade de alinhamento dos propósitos da empresa e do desenvolvimento de seus colaboradores.

Tal relação é apoiada por Freire et al. (2016) que afirma que a área de treinamento e desenvolvimento evoluiu da educação corporativa após o aumento da influência do setor de Recursos Humanos na estratégia organizacional, essa área evoluiu novamente para as Universidades Corporativas.

### 3. Materiais e Métodos

Este estudo empregou uma abordagem de pesquisa exploratória para cumprir o objetivo proposto, essa metodologia visa “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito” (Gil, 2009, p.41). A pesquisa exploratória é uma escolha adequada quando se busca compreender um tópico complexo e pouco explorado, como a relação entre Universidades Corporativas como estratégia para Gestão de Talentos. A abordagem exploratória permite uma revisão

da literatura e uma análise crítica de estudos anteriores para identificar tendências, lacunas e áreas de interesse que merecem investigação mais aprofundada.

Foi realizada uma revisão da literatura que desempenhou um papel fundamental neste estudo exploratório. A revisão foi realizada com o objetivo de identificar conceitos e estudos relevantes sobre universidades corporativas, gestão de talentos e sua interseção. A busca na literatura incluiu bases de dados acadêmicas, jornais e revistas para análise de artigos científicos, livros e teses.

#### 4. Resultados e Discussões

A Gestão de Talentos é apresentada como uma resposta à mudança de perspectiva sobre o trabalhador, agora reconhecido como alguém ativo e integrado ao ciclo de atividades da organização. Essa perspectiva se justifica pela natureza da Gestão de Talentos, que abraça a modernidade com foco em atrair, desenvolver, reter e aproveitar os talentos a fim de ser uma vantagem competitiva atingindo metas e implementando estratégias (Valverde, Scullion e Ryan, 2013; Tarique e Schuler, 2009; Van Zyl e Mathafena 2017).

Já as Universidades Corporativas surgiram da evolução da área de treinamento e desenvolvimento (Meister, 1999; Eboli, 2004; Aires, Freire e Souza, 2016; Hanashiro et al., 2013), motivada pela necessidade de atender a complexidade do ambiente organizacional, atingindo níveis táticos e estratégicos, enquanto treinamento e desenvolvimento se concentravam apenas a melhoria de habilidades operacionais. Essa visão é encontrada na figura 1 e reforçada por Vergara (2000), que acrescenta que as Universidades Corporativas somam aos programas de treinamento e desenvolvimento, incluindo não somente os colaboradores, mas podendo alcançar também stakeholders. Em sua essência, as Universidades Corporativas atuam com a educação e aprimoramento dentro da organização, proporcionando aprendizado contínuo e disseminação da cultura organizacional, assim sendo uma vantagem competitiva relevante, como descrito na tabela 1 por Aires, Freire e Souza (2016).

A partir dessa compreensão, é notável que a Gestão de Talentos e as Universidades Corporativas estão interligadas a uma abordagem contemporânea de valorizar os colaboradores promovendo desenvolvimento da organização. Dessa forma, ambas contribuem para uma vantagem competitiva relevante, alinhando-se aos objetivos estratégicos da organização.

Apesar dessa correlação, a Gestão de Talentos possui abordagens diferentes quanto a atração, seleção, desenvolvimento e retenção de talentos. Isso ocorre pois não existe um consenso quanto ao conceito de Talento, principalmente dentro do contexto organizacional. Meyers et al. (2013) apresenta através da representação gráfica da figura 1 os principais argumentos que sustentam Talento como inato, adquirido e uma interação entre ambos. Gallardo-Gallardo et al. (2013) reforça a visão do Talento adquirido como objeto e o talento inato como sujeito. Assim, a inserção de uma Universidade Corporativa como estratégia para a Gestão de Talentos pode ter impactos diferentes devido as implicações dos diferentes conceitos de talento na Gestão de Talentos.

O quadro a seguir foi elaborado a fim de apresentar como as Universidades Corporativas atuam e se alinham à Gestão de Talentos.

Na visão de talento inato, a Gestão de Talentos destaca a importância de recrutar, identificar e reter candidatos com habilidades inatas valiosas. Dessa forma, as Universidades Corporativas atuam no desenvolvimento de conhecimentos técnicos específicos para uma gestão eficaz de retenção. Apesar disso, o modelo se distancia do cerne das Universidades Corporativas, em que a ênfase está na capacidade de instruir e desenvolver as competências dos colaboradores, enquanto a visão de talento inato pressupõe que as habilidades fundamentais já existem nos candidatos. Portanto, a estratégia da Universidade Corporativa pode não ser a mais eficaz ao lidar com a abordagem que valoriza o talento inato.



FIGURA 3 – Universidades Corporativas como estratégia dos Modelos de Gestão de Talentos

Universidades Corporativas	Modelos de Gestão de Talentos		
	Inato	Adquirido	Interação Inato e Adquirido
<b>Atuação</b>	Desenvolvimento de conhecimentos técnicos específicos para estratégia de gestão de retenção.	Centro de educação e aprimoramento dos colaboradores contribuindo para valorização da cultura organizacional.	Capacitação para dimensões de carreira garantindo vantagem competitiva de retenção
<b>Alinhamento</b>	Distante do cerne das Universidades Corporativas, por limitar-se ao lidar com desenvolvimento de talentos inatos.	Consistente a termos de abrangência de desenvolvimento e inclusão de todas as partes da organização.	Integra abordagens inatas e adquiridas, reconhecendo a importância do desenvolvimento para talentos inatos.

Fonte: Elaborado pelos autores

Por outro lado, as Universidades Corporativas se alinham de maneira consistente com a abordagem que considera o talento como uma qualidade adquirida na gestão de talentos. Essa perspectiva busca fomentar uma cultura organizacional que reconhece e valoriza as habilidades de todos os funcionários, contribuindo para o crescimento e o sucesso duradouro da organização. Nesse contexto, as Universidades Corporativas podem atuar como um centro estratégico para a educação e o aprimoramento dos colaboradores, buscando habilidades e competências internamente, assim diminuindo foco na atração e seleção. Essa abordagem inclusiva e abrangente está alinhada com a crença de que o talento pode ser aprimorado ao longo do tempo.

Phillips e Roper (2009), apresentam um modelo de Gestão de Talentos sem definir explicitamente a natureza do talento, porém, sugere-se uma abordagem que considera tanto aspectos inatos quanto adquiridos na Gestão de Talentos. Isso se justifica porque o autor apresenta a atração e seleção de talentos com as competências e características que melhor se alinham com a organização como elementos chave. Além disso, o desenvolvimento prepara os colaboradores para assumir novas funções, desempenhando um papel relevante para dimensões de carreira que garante uma vantagem competitiva para retenção, se estabelecendo como os pontos de atuação das Universidades Corporativas dentro desse modelo.

## 5. Conclusão

A análise crítica realizada através de estudos anteriores permitiu visualizar evidências teóricas que refletem o objetivo dessa pesquisa.

O propósito deste estudo direciona-se à compreensão da relevância das Universidades Corporativas como componente essencial da estratégia de Gestão de Talentos. Observou-se que essa relevância está intrinsecamente ligada ao desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, as quais, por sua vez, fortalecem significativamente a retenção de talentos.

A complexidade inerente à Gestão de Talentos é evidenciada pela existência de diversas concepções sobre o significado do termo "talento", incluindo perspectivas que o consideram inato, adquirido ou resultado de uma interação entre ambos. Cada uma dessas concepções dá origem a modelos de gestão de talentos distintos, fundamentados em princípios diversos.

Essas diferentes abordagens, por sua vez, têm impactos singulares nas Universidades Corporativas. Ao definirem o foco de sua relevância, essas instituições consideram as nuances específicas de cada modelo de Gestão de Talentos. A orientação pode ser voltada, para uma estratégia de retenção, enfatizando o desenvolvimento de conhecimentos específicos (modelo inato). Alternativamente, a ênfase pode ser na educação em todos os níveis e no alinhamento da cultura organizacional para todos os membros da organização (modelo adquirido). Há também a possibilidade de direcionar esforços

especificamente para a construção de carreiras (modelo interação inato e adquirido). Em última análise, a compreensão das variadas concepções de talento e a adaptação estratégica das universidades corporativas são fundamentais para otimizar seu impacto no contexto da gestão de talentos.

Embora este estudo tenha contribuído para avançar na compreensão da interseção entre gestão de talentos e universidades corporativas, é essencial reconhecer suas limitações, as quais podem impactar a generalização e interpretação dos resultados.

A variação significativa de dinâmicas organizacionais entre setores, tamanhos de empresas ou contextos culturais é um fator importante a ser considerado, podendo limitar a aplicabilidade generalizada das descobertas. Este estudo baseou-se primariamente em revisões teóricas e conceituais, carecendo da inclusão de dados empíricos provenientes de pesquisas de campo ou estudos de caso. A incorporação de evidências práticas não apenas fortaleceria as conclusões, mas também as contextualizaria mais profundamente.

Ao considerar essas limitações, é crucial reconhecer que pesquisas futuras podem abordar essas questões, aprimorando a compreensão e oferecendo uma visão mais completa das complexidades envolvidas na integração bem-sucedida de estratégias de Gestão de Talentos e Universidades Corporativas.

## Referências

- AIRES, Regina Wundrack do Amaral; FREIRE, Patrícia de Sá; SOUZA, João Artur de. Educação Corporativa como ferramenta para estimular a inovação nas organizações: uma revisão de literatura. In: VIEIRA, Adriana Carvalho Pinto; ZILLI, Júlio Cesar; BRUCH, Kelly Lissandra (Org.). Propriedade intelectual, desenvolvimento e inovação: ambiente institucional e organizações. Criciúma: EDIUNESC, 2017. p. 253-276. DOI: <http://dx.doi.org/10.18616/pidi12>. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/handle/1/5952>. Acesso em: 22 out. 2023.
- ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos: Repensando a teoria e a prática**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BEYER, Anne Louise; SOLER, Rodrigo Diaz de Vivar. O capital humano nas organizações: Uma revisão bibliográfica. **Cippus**, v. 7, n. 1, p. 45-52, 2019. DOI: <https://doi.org/10.18316/cippus.v7i1.5321>. Disponível em: <https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/Cippus/article/view/5321/pdf>. Acesso em: 15 out. 2023
- EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.
- FREIRE, Patricia de Sá et al. Universidade corporativa em rede: considerações iniciais para um novo modelo de educação corporativa. **Espacios**, v. 37, n. 5, p. 343-350, 2016.
- GALLARDO-GALLARDO, Eva; DRIES, Nicky; GONZÁLEZ-CRUZ, Tomás. F. What is the meaning of “talent” in the world of work? **Human Resource Management Review**, v. 23, n. 4, p. 290–300, 2013.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.
- HANASSHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon. **Gestão do Fator Humano: Uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Editora Saraiva, 2013.
- MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- MEYERS, M. Christina; VAN WOERKOM, Marianne; DRIES, Nicky. Talent—Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. **Human Resource Management Review**, v. 23, n. 4, p. 305-321, 2013.
- OLIVA, Eduardo; ROMAN, Valquiria; MAZZALI, Leonel. A universidade corporativa como instrumento de sustentação do negócio: a experiência das empresas estatais. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 9, n. 1-2, p. 75-84, 2010.

PHILLIPS, Deborah R.; ROPER, Kathy O. A framework for talent management in real estate. **Journal of Corporate Real Estate**, v. 11, n. 1, p. 7-16, 2009.

TANSLEY, Carole; TIETZE, Susanne. Rites of passage through talent management progression stages: An identity work perspective. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 9, p. 1799-1815, 2013.

TARIQUE, Ibraiz; SCHULER, Randall S. Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. **Journal of world business**, v. 45, n. 2, p. 122-133, 2010.

VALVERDE, Mireia; SCULLION, Hugh; RYAN, Gerard. Talent management in Spanish medium-sized organisations. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 9, p. 1832-1852, 2013.

VAN ZYL, Ebben S.; MATHAFENA, Rose B.; RAS, Joyce. The development of a talent management framework for the private sector. **SA Journal of Human Resource Management**, v. 15, n. 1, p. 1-19, 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. Universidade corporativa: a parceria possível entre empresa e universidade tradicional. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 5, p. 181-188, 2000.