

Impactos da covid-19 na universidade corporativa e tendências

Impacts of covid-19 on corporate university and trends *Impactos del covid-19 en la universidad corporativa y tendencias*

FÁTIMA BAYMA DE OLIVEIRA

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5158-9546>

Fundação Getúlio Vargas

Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

Rio de Janeiro, RJ, Brasil

ANDERSON DE SOUZA SANT'ANNA

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6537-6314>

Fundação Getúlio Vargas

Escola de Administração de Empresas de São Paulo

Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos

São Paulo, SP, Brasil

GUSTAVO GUIMARAES MARCHISOTTI

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7028-0015>

Fundação Getúlio Vargas

Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

Laboratório de Governo e Negócios Eletrônicos

Rio de Janeiro, RJ, Brasil

LUIZ MOURA

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8543-231X>

Universidade Federal do Rio de Janeiro

Faculdade de Administração e Ciências Contábeis

Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Resumo: Este artigo tem como propósito central identificar principais ações adotadas por Universidades Corporativas (UCs) durante o período da pandemia da covid-19, bem como tendências quanto ao período pós-pandêmico. Para tal, revisão sistemática da literatura foi realizada nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*. Um questionário foi desenvolvido e validado por especialistas do tema de Educação Corporativa e o link da *survey* disponibilizado na plataforma *Qualtrics* àqueles com atuação ou interesse na temática. Também foram realizadas entrevistas com executivos de UCs de grandes organizações brasileiras durante o período da pandemia. Os dados do questionário foram analisados utilizando estatísticas descritivas e análise inferencial, além da análise do conteúdo das entrevistas. Como resultados, as principais ações tomadas pelas UCs concentraram-se na qualificação de seus instrutores, líderes e profissionais. Registra-se aumento nos investimentos das UCs, com ênfase na adoção de tecnologias digitais, acompanhadas de ações voltadas ao engajamento, motivação e saúde emocional. As principais tendências para o período pós-covid-19 apontam para expansão dos cursos híbridos de

curto prazo e para alterações nos modelos de negócios com vistas a se ajustarem aos novos desafios gerados pela pandemia. Como principais consequências da pandemia destaca-se o considerável reconhecimento, por parte de funcionários das organizações, usuários e lideranças das UCs da importância de abordagens sociais e ligadas às humanidades adotadas por elas. Ademais, compreende-se que o papel relevante das UCs tende a ser reforçado com base no crescente valor da noção de sustentabilidade em seus cursos e práticas de treinamento gerencial voltados para o desenvolvimento sustentável das organizações e da sociedade.

Palavras-chave: Educação Corporativa; Universidade Corporativa; Sustentabilidade; Competências; Covid-19.

Abstract: *The main purpose of this article is to identify the main actions adopted by Corporate Universities (CUs) during the covid-19 pandemic period, as well as trends for the post-pandemic period. To this end, a systematic literature review was conducted on Scopus and Web of Science databases. A questionnaire was developed and validated by experts in the field of Corporate Education, and the survey link was made available on the Qualtrics platform to those involved or interested in the topic. Interviews were also conducted with executives from CUs of large Brazilian organizations during the pandemic period. The questionnaire data were analyzed using descriptive statistics and inferential analysis, as well as content analysis of the interviews. As a result, the main actions taken by CUs focused on the qualification of their instructors, leaders, and professionals. There was an increase in investments by CUs, with an emphasis on the adoption of digital technologies, accompanied by actions aimed at engagement, motivation, and emotional well-being. The main trends for the post-covid-19 period point to the expansion of short-term hybrid courses and changes in business models to adapt to the new challenges generated by the pandemic. One of the main consequences of the pandemic is the considerable recognition, by employees of organizations, users, and leaders of CUs, of the importance of social and humanities approaches adopted by them. Furthermore, it is understood that the relevant role of CUs tends to be reinforced based on the increasing value of the notion of sustainability in their courses and managerial training practices aimed at the sustainable development of organizations and society.*

Keywords: Corporate Education; Corporate University; Sustainability; Competencies; Covid-19.

Resumen: *Este artículo tiene como propósito central identificar las principales acciones adoptadas por Universidades Corporativas (UCs) durante el periodo de la pandemia de covid-19, así como las tendencias para el periodo post-pandémico. Para ello, se realizó una revisión sistemática de la literatura en las bases de datos Scopus y Web of Science. Un cuestionario fue desarrollado y validado por expertos en el tema de Educación Corporativa, y el enlace se hizo disponible en la plataforma Qualtrics a aquellos con experiencia o interés en el tema. También se llevaron a cabo entrevistas con ejecutivos de UCs de grandes organizaciones brasileñas durante el periodo de la pandemia. Los datos del cuestionario se analizaron utilizando estadísticas descriptivas y análisis inferencial, así como el análisis del contenido de las entrevistas. Como resultados, las principales acciones tomadas por las UCs se centraron en la cualificación de sus instructores, líderes y profesionales. Se registró un aumento en la inversión de las UCs, con énfasis en la adopción de*

tecnologías digitales, acompañadas de acciones orientadas al compromiso, a la motivación y a la salud emocional. Las principales tendencias para el periodo post-covid-19 apuntan a la expansión de cursos híbridos de corta duración y a cambios en los modelos de negocios para adaptarse a los nuevos desafíos generados por la pandemia. Como principales consecuencias de la pandemia se destaca el considerable reconocimiento, por parte de los empleados de las organizaciones, usuarios y líderes de las UCs, de la importancia de los enfoques sociales y humanistas adoptados por ellas. Además, se entiende que el papel relevante de las UCs tiende a ser reforzado en base al creciente valor de la noción de sostenibilidad en sus cursos y prácticas de capacitación gerencial orientadas al desarrollo sostenible de las organizaciones y de la sociedad.

Palabras clave: *Educación Corporativa; Universidad Corporativa; Sostenibilidad; Competencias; Covid-19.*

INTRODUÇÃO

A pandemia de covid-19 é descrita como devastadora, pois gera altos níveis de incerteza, afeta inúmeros aspectos da vida social e agrava as desigualdades relacionadas à renda, educação e emprego, transformando significativamente as relações e dinâmicas organizacionais. Apesar disso, embora experiências anteriores mostrem que as pandemias geram numerosas transformações sociais e econômicas, existem consideráveis dificuldades em avaliar o contexto recente, dada a intensidade e magnitude desse choque social (JORDA; SINGH; TAYLOR, 2020).

Embora a literatura sobre o assunto esteja em rápido crescimento, o tema desta pesquisa ainda é incipiente, principalmente devido à sua contemporaneidade. Com o surgimento de novas variantes, a realidade é de convivência com o vírus, o que aponta para um horizonte incerto em relação a outras pandemias. As tendências anteriores à covid-19 foram alavancadas durante a pandemia, levando a um novo tipo de globalização com alta conectividade e baixa tangibilidade. Nesse sentido, as mudanças impulsionadas pela pandemia não representam uma ruptura drástica com o passado; em vez disso, elas continuam as transformações em curso em inúmeros segmentos da sociedade (YEGANEH, 2021).

Krishnamoorthy e Keating (2021) analisaram o impacto da covid-19 na educação e suas implicações para o futuro do trabalho, postulando que as universidades tradicionais, universidades corporativas e o setor de tecnologia educacional (EdTech) são atores centrais na formação de pessoas para o mercado de trabalho, antes, durante e depois da pandemia, e, portanto, esses atores devem ser vistos de maneira integrada e articulada. Também é esperado que haja um aumento nos gastos totais com educação superior e educação corporativa até 2029, acompanhado por um aumento de 30% no investimento corporativo na capacitação de seus funcionários por meio de suas Universidades Corporativas (DUA *et al.*, 2020).

Da mesma forma, em 2019, o setor de tecnologia educacional, presente tanto em universidades tradicionais quanto corporativas, investiu significativamente na capacitação de indivíduos (DUA; ROUNSAVILLE; VISWANATH, 2020). Assim, esses três atores — EdTech, universidades tradicionais e universidades corporativas — são responsáveis por aplicar as lições aprendidas tanto na era pré-pandêmica quanto no período da covid-19 para reformular discussões e desenvolver ações para adaptar a capacitação às necessidades corporativas e sociais. É nesse contexto que este estudo tem como objetivo compreender as diversas implicações da covid-19 na educação em organizações, identificando as ações tomadas por elas diante da urgência imposta pela pandemia, relacionadas à sobrevivência das organizações, à saúde e ao bem-estar dos funcionários. Especificamente, este artigo busca responder à seguinte pergunta de pesquisa: Quais são as principais ações tomadas pelas Universidades Corporativas (UCs) considerando a realidade imposta pela pandemia de covid-19? Por essa razão, este estudo busca enfatizar aspectos centrais da literatura sobre educação corporativa durante a pandemia, bem como apresentar considerações sobre tendências nas UCs no período pós-pandêmico.

A valorização da educação, anteriormente relacionada ao mundo acadêmico, é cada vez mais exigida pelas organizações, devido às necessidades do setor produtivo. Por isso, a Educação Corporativa (EC) é um tópico atual e relevante, especialmente quando consideramos uma realidade em que as empresas exigem o desenvolvimento de habilidades necessárias para a sustentabilidade e inovação organizacional (HANEY; POPE; ARDEN, 2020). Essa preocupação é ainda mais evidente diante de uma pandemia com impacto mundial.

Em termos de contribuições práticas desta pesquisa, pode-se destacar que a perspectiva gerencial em relação à contribuição potencial e efetiva de valor da UC para as empresas aumentou, e pode-se inferir que esse reconhecimento e apreciação podem ser explicados pelo apoio da UC ao pilar social da sustentabilidade. Academicamente, esta pesquisa revisou sistematicamente a literatura sobre educação corporativa no contexto da pandemia, que, devido à contemporaneidade do tema, tem contribuição acadêmica limitada até o momento.

Diante das graves consequências da pandemia no mundo e em países emergentes como o Brasil, é importante que a educação, de modo geral, e os cursos oferecidos no âmbito das UCs valorizem conteúdos e práticas sustentáveis em um contexto que precisa apresentar respostas que garantam a produtividade das corporações, alinhada aos objetivos econômicos, ambientais e sociais.

O restante deste artigo está organizado da seguinte forma: a Seção 2 fornece o referencial teórico e relaciona a literatura sobre Educação Corporativa (EC)-, incluindo sua evolução e os desafios apresentados pela covid-19. A Seção 3 explica a metodologia, detalhando a revisão sistemática da literatura, a pesquisa de campo

com a aplicação de um questionário e as entrevistas realizadas com executivos de organizações renomadas no campo da EC. Em seguida, a Seção 4 apresenta e discute os resultados da pesquisa, incluindo os artigos mais alinhados com nosso tópico de pesquisa, bem como resultados relacionados às principais ações tomadas durante a pandemia de covid-19 e tendências na perspectiva dos entrevistados e respondentes. A Seção 5 conclui, apresentando os principais resultados, limitações e tendências da EC, bem como sugestões para pesquisas futuras.

REFERENCIAL TEÓRICO

UNIVERSIDADES CORPORATIVAS: ORIGEM, EVOLUÇÃO, MODELOS E LIMITAÇÕES

A Educação Corporativa (EC) ou Universidade Corporativa (UC) tem sua origem associada aos centros de treinamento das organizações. O descompasso entre as habilidades demandadas pelas organizações e o treinamento oferecido em programas acadêmicos comprometia a produtividade geral da empresa. Assim, os centros de treinamento tinham como objetivo preencher lacunas na formação de seus funcionários e responder às críticas direcionadas ao setor de Educação Formal, que não atendia às necessidades e demandas das organizações (NARAYANDAS; RANGAN; ZALTMAN, 1998).

As UCs são estruturas desenvolvidas dentro das organizações, sejam públicas ou privadas, com o objetivo de aumentar o desempenho organizacional por meio da educação em dimensões humanas, econômicas, financeiras, sociais, ambientais, tecnológicas e de comunicação (SILVA *et al.*, 2020). De acordo com Renaud-Coulon (2013), as UCs focam na inteligência coletiva da organização e em soluções de negócios.

A primeira Universidade Corporativa -foi criada na década de 1960, na McDonald's, sendo inicialmente chamada de Hamburger University. O objetivo era simples: adaptar o conhecimento adquirido nas escolas de gestão às necessidades da organização. Na mesma década, a General Motors Corporate University também surgiu com o objetivo de atender às necessidades específicas de treinamento da empresa (BURYAKOV *et al.*, 2019).

Nos anos 1990, grandes corporações ocidentais contribuíram para a expansão das UCs em vários países - Canadá, Europa e América Latina - promovendo a ideia de uma universidade corporativa. Parcerias foram firmadas com universidades para orientação profissional de trabalhadores, e universidades corporativas foram

criadas para treinar funcionários, acompanhando-os ao longo de suas carreiras. Assim, a saúde financeira das organizações seria garantida, melhorando a eficiência do trabalho e aumentando o nível de competência de especialistas (BURYAKOV *et al.*, 2019).

No Brasil, na década de 1990, também foi observado o crescimento de UCs influenciados pela literatura internacional e práticas organizacionais, que promoviam as vantagens dos investimentos para as organizações. No entanto, a primeira UC originou-se em 1952, após o Conselho Nacional do Petróleo assinar um acordo com a Universidade Federal da Bahia para treinar engenheiros de petróleo. Essa instituição mais tarde se tornou a Petrobras, atualmente uma das maiores empresas de petróleo e gás do mundo, contando com uma decisão estratégica de treinar profissionais de alto nível para desenvolver tecnologias que lhes permitissem desempenhar um papel de liderança na produção de petróleo e gás em águas profundas. Assim, ações relacionadas à UC existiam antes da criação formal da UC da Petrobras, em 2005 (CHAGAS, 2004).

Para Sorochinsky *et al.* (2020), durante o treinamento corporativo, os funcionários aprimoram suas habilidades profissionais, dominando certas habilidades e capacidades em um campo específico e, além de aprenderem, há a oportunidade de disseminar conhecimentos, criando um círculo virtuoso de benefícios para a organização. Como as organizações estão em um ambiente dinâmico e competitivo, elas precisam estar em constante desenvolvimento, com o treinamento contínuo de pessoal qualificado. Os funcionários, portanto, são considerados a principal vantagem competitiva das organizações e devem ser treinados no conhecimento e habilidades específicas necessárias para o bom desempenho de seu trabalho e para fins de inovação (AIRES *et al.*, 2017).

Há constantes pesquisas com foco na melhoria da qualidade de ensino nas UCs. O trabalho de Murthy e Pattanayak (2019) aplicou o conceito de academagogia, que é uma abordagem de aprendizagem baseada em princípios andragógicos (aprendizagem centrada no estudante) e heutagógicos (aprendizagem autodeterminada) no treinamento em um ambiente corporativo. Houve pouca melhoria na aprendizagem técnica; no entanto, houve bons resultados nos aspectos comportamentais dos participantes, incentivando os funcionários a estabelecer metas e assumir responsabilidade por seu trabalho, bem como a atuar de forma colaborativa com outros membros da equipe.

Existem vários modelos de educação corporativa: alguns visam a desenvolver habilidades relacionadas ao negócio principal da instituição, enquanto outros expandem seu público-alvo para *stakeholders* e famílias dos funcionários e, dentro de uma lógica de responsabilidade social, atuam na redução das desigualdades sociais (OLIVEIRA, 2004). Silva *et al.* (2020) buscam identificar maneiras de agir

para que as UCs internalizem e promovam uma cultura de responsabilidade social no exercício de suas atividades por meio de parcerias com organizações e instituições de ensino. Castro e Eboli (2013) enfatizam que as UCs devem operar com base em uma lógica focada na produtividade/competitividade e não na responsabilidade social, pois, sendo competitivas, as empresas já contribuem para o desenvolvimento social. Portanto, inverter esses papéis seria subverter e prejudicar a sustentabilidade da estrutura da educação corporativa.

Vale ressaltar que, após quase três décadas de expansão das UCs e a publicação do livro seminal de Meister sobre o assunto, críticas persistem e as respostas da educação formal aos desafios do mercado de trabalho continuam a ser lentas. Mesmo antes da pandemia, líderes organizacionais vinham expressando suas preocupações com a incapacidade dos graduados no sistema educacional tradicional e formal diante das demandas do mercado de trabalho (MEISTER, 1994; PFEFFER; FONG, 2002; CUMMINS *et al.*, 2019). Além disso, essa preocupação também se aplica à falta de treinamento de funcionários já no mercado, que precisam se atualizar devido aos avanços na automação ou digitalização. Assim, no contexto pré-pandêmico da covid-19, as discussões voltadas para o treinamento da força de trabalho já valorizavam a tecnologia, a automação, a digitalização da informação e as diferentes habilidades necessárias para um mundo em constante mudança. No entanto, é importante notar que o papel das UCs não é competir ou negar a importância das instituições educacionais tradicionais, mas sim complementá-las, oferecendo alternativas e ações voltadas para preparar as pessoas para os desafios das organizações (CESCONETTO, 2011; SILVA *et al.*, 2020).

As críticas também se estendem às UCs que, mesmo após décadas de crescimento e investimentos na formação de seus funcionários, não apresentaram resultados favoráveis. De acordo com uma pesquisa da McKinsey, 87% dos executivos entrevistados se queixaram de lacunas na formação da força de trabalho e pelo menos metade deles tinha soluções para resolver o problema (CAPOZZI *et al.*, 2020). Apesar do alto investimento em UCs e do crescimento na formação da força de trabalho, apenas 8% dos CEOs perceberam algum impacto nos negócios, apresentando um interessante paradoxo a ser investigado (CHRISTENSEN, 2020). Dado o papel importante das UCs na formação dos funcionários, espera-se que, no longo prazo, elas possam ser comparadas em quantidade com as universidades tradicionais, pois têm a vantagem de oferecer propostas e soluções para os problemas organizacionais enfrentados diariamente de forma personalizada (LUNA-AMAYA *et al.*, 2016).

UNIVERSIDADE CORPORATIVA NA PANDEMIA DA COVID-19

A pandemia tornou imperativo para as pessoas se adaptarem ao trabalho, estudo, compras, reuniões e comunicação digital em casa. Todas essas atividades exigem uma infraestrutura digital robusta e confiável, tornando-as uma alta prioridade para governos nacionais e locais (CARNEVALE; HATAK, 2020). A tecnologia digital desempenha um papel fundamental na sociedade e sua importância permanecerá por décadas. No entanto, é incerto como os gerentes lidarão com o impacto da tecnologia na redução de empregos, criação de novas profissões, mudanças na cultura organizacional e a mudança para o trabalho em casa que impôs uma disponibilidade de funcionários 24/7 (ALLEN; FUKAMI; WITTMER, 2021; GEORGE, 2020).

Yeganeh (2021) entende que a pandemia influenciou consideravelmente o mercado e eliminou empresas menores e frágeis, salvando grandes corporações e sua infraestrutura digital sólida. Portanto, com o advento da covid-19, a atividade das pequenas empresas caiu drasticamente em todas as principais indústrias. Além disso, as pequenas empresas frequentemente têm desvantagens no comércio eletrônico, pois tradicionalmente operam como negócios unipessoais. Como resultado, elas enfrentam uma ameaça existencial sem precedentes (CARRACEDO; MEDINA; SELVA, 2020; THE ECONOMIST, 2020; ZAHRA, 2020). A covid-19 também desencorajou *startups* e seu potencial de inovação, e muitas dessas *startups* específicas de tecnologia viram seu capital e receita diminuir consideravelmente (BOFINGER *et al.*, 2020; KUCKERTZ *et al.*, 2020).

No entanto, as grandes empresas de tecnologia devem emergir dessa crise ainda mais robustas, como é o caso do Facebook, Amazon, Microsoft e Apple, que podem capitalizar seus vastos recursos tecnológicos para inovar, aumentar a participação de mercado e, conseqüentemente, prosperar. O setor de tecnologia afasta-se dos modelos de negócios da última década em direção a modelos mais sofisticados e lucrativos baseados em assinaturas, comércio eletrônico, *big data*, computação em nuvem e infraestrutura empresarial (THE ECONOMIST, 2020).

Alinhado a esse cenário, vale mencionar a transformação pela qual a UC (Universidade Corporativa) da Petrobras, a maior organização brasileira, vem passando desde 2019. O modelo organizacional da Universidade Petrobras foi revisado para atender ao desafio de reposicionamento estratégico, e um novo modelo foi criado, com uma rede de Academias diretamente vinculadas à gestão de processos críticos dentro da empresa. Além disso, as oportunidades trazidas pela Transformação Digital permitiram o estabelecimento dos fundamentos da

Universidade Digital Petrobras. Com a declaração da pandemia, ações concretas foram rapidamente tomadas, e em relação às aulas presenciais, 70% do portfólio que era anteriormente presencial foi adaptado para aulas remotas (GRANJA, 2020).

Portanto, uma das principais consequências da pandemia de covid-19 é a rápida obsolescência dos modelos de negócios convencionais e o surgimento de um novo tipo de globalização, baseado em níveis crescentes de conectividade no espaço virtual e uma produção econômica marcada por ativos digitais e intangíveis, com menos funcionários. No entanto, à medida que as organizações migram para o teletrabalho e os negócios remotos, surgem novos problemas associados à gestão a distância e aumentam as demandas por habilidades e competências para gerenciar a incerteza e facilitar o trabalho global (CALIGIURI *et al.*, 2020).

Da mesma forma, as implicações da covid-19 para as escolas de negócios têm desestabilizado os modelos operacionais, criando uma urgência para que elas se adaptem rapidamente e aprendam novas alternativas educacionais virtuais. No entanto, ao mesmo tempo, novas oportunidades surgem com a pandemia, exigindo uma educação atenta aos desafios sociais, o que pode conferir maior legitimidade aos currículos ao adotar uma educação em gestão responsável (FALKENSTEIN; HOMMEL; POWELL, 2021).

Estudos que abordam o impacto da transformação digital e da covid-19 na Educação Corporativa enfatizam a necessidade de essas unidades expandirem rapidamente o uso de tecnologias, aprenderem novas habilidades, adotarem novas formas de ensino, colocando os educadores na posição de alunos que precisam se atualizar e apresentar rapidamente respostas a uma nova realidade. Consequentemente, as mudanças tiveram efeitos tanto naqueles que educam quanto naqueles que aprendem, tanto no ambiente acadêmico quanto no empresarial (MCFADDEN *et al.*, 2020; PRATA, 2020).

Assim, a educação no passado recente, presente e futuro está conectada ao movimento “digital para todos” (BALDWIN, 2020). Não há dúvida de que a EdTech avançou com a pandemia de covid-19, tornando-se uma parte importante da equação educacional tanto para universidades tradicionais quanto para universidades corporativas. A EdTech tem sido o principal veículo para o ensino, aprendizagem e trabalho à medida que o mundo se torna virtual. No entanto, críticas são atribuídas às EdTechs por não priorizarem uma pedagogia sólida e a aprendizagem, dando mais importância aos objetivos comerciais (KNOX; WILLIAMSON; BAYNE, 2020; TERÄS *et al.*, 2020).

Em resumo, considerando que a educação corporativa tem semelhanças com a educação universitária tradicional, os desafios a ser enfrentados são equivalentes. O isolamento de estudantes e funcionários durante o processo de aprendizagem, a dificuldade de se adaptar à realidade *online* na pandemia e as incertezas no pós-

pandemia são desafios a ser superados por IES (Instituições de Ensino Superior) e UCs (Universidades Corporativas). Ambas devem apoiar estudantes e funcionários, orientá-los nas melhores práticas, fornecer infraestrutura e plataformas para aprendizagem *online* ou híbrida e desenvolver estratégias para lidar com questões psicológicas - estresse, ansiedade, depressão - intensificadas pela pandemia.

Diante das intensas mudanças geradas pela pandemia, a UC teve que se adaptar para lidar com o cenário imposto pela covid-19. É fato que as grandes organizações com recursos sofreram menos impacto, pois já vinham investindo em tecnologias digitais e inovações. No entanto, com base na literatura, entre os principais avanços e tendências no escopo da UC, pode-se mencionar a consolidação da aprendizagem *online*, da aprendizagem híbrida e do *microlearning* - cursos de curta duração focados em aplicações mais imediatas nas organizações. Além disso, há um interesse crescente em atividades *gamificadas* que trazem desafios, competição, colaboração e oportunidades de resolução de problemas (ANDRADE, 2021; MORAN, 2023).

Como tendências, deve-se mencionar o protagonismo dos funcionários na definição de conteúdo e caminho de aprendizagem para sua formação. Outra tendência é o uso de inteligência artificial e *chatbots* para esclarecer dúvidas e facilitar a aprendizagem (ENGAGE, 2021). Em ascensão estão as aplicações de Inteligência Artificial, fonte de preocupação pelos riscos e impactos na sociedade, mas também uma fonte de inspiração nessa nova fase da IA, chamada de inteligência cibernética (COPE; KALANTZIS, 2022), na qual a tecnologia é impulsionada por relações de *feedback* entre máquinas e pessoas mediadas pela computação. Nesse cenário, entende-se que a IA tem amplo potencial de aplicação na educação e nas Universidades Corporativas, contribuindo para a aprendizagem e desenvolvimento de habilidades, interagindo com estudantes, professores e profissionais nas empresas, tornando o ensino e a aprendizagem mais dinâmicos e direcionados pelos *feedbacks* das avaliações.

METODOLOGIA

A metodologia utilizada baseou-se em duas etapas principais. A primeira focou na identificação da bibliografia de referência sobre o tema pesquisado: Educação Corporativa no contexto da covid-19. A segunda recorreu à pesquisa de campo para obter *insights* de diferentes partes interessadas envolvidas com a UC em relação às principais mudanças que ocorreram em suas atividades por causa da covid-19.

REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Segundo Petticrew e Roberts (2006), revisões sistemáticas da literatura fornecem orientações para pesquisadores, profissionais e formuladores de políticas. Sandelowski e Barroso (2003) descreveram diferentes etapas desse processo, incluindo a formulação da pergunta de pesquisa, busca na literatura, avaliação e inclusão de artigos, bem como interpretação.

A busca na literatura foi focada nas bases de dados Web of Science e Scopus em 16 de julho de 2021, utilizando a fórmula booleana: (“Educação Corporativa” OR “Universidade Corporativa” OR “Academia Corporativa”) AND “COVID”, tendo sido identificados um total de 1.251 artigos. Foram filtrados os artigos dos últimos 5 anos. A partir da análise do título e do resumo, foi possível eliminar aqueles que não aderiram ao objetivo da pesquisa, chegando a 27 artigos. Adicionalmente, foram buscados artigos complementares em outras bases de dados, como SciELO e EBSCO, incorporando, assim, mais 41 artigos, totalizando 68 artigos utilizados como base para a elaboração do referencial teórico deste estudo.

PESQUISA DE CAMPO

Um questionário foi desenvolvido e disponibilizado na plataforma Qualtrics de outubro de 2020 a julho de 2021 e distribuído para aproximadamente 300 empresas. Embora a pesquisa tenha sido aplicada a um grupo de 325 pessoas, apenas 65 respondentes completaram o questionário completo, justificando o número de respondentes considerado nesta parte quantitativa da análise.

O questionário continha perguntas relacionadas a dados demográficos, ações tradicionalmente tomadas pelas universidades corporativas, ações tomadas durante o período da pandemia e relacionadas à organização à qual a universidade corporativa está vinculada. Além de estatísticas descritivas e análise inferencial, a pesquisa qualitativa por meio de entrevistas foi usada para ampliar e aprofundar a compreensão dos resultados obtidos na pesquisa quantitativa (EISENHARDT, 1989).

O estudo envolveu oito grandes UCs localizadas no Brasil como unidade de análise, selecionadas com base no critério de acessibilidade, ou seja, empresas com mais de 3.500 funcionários. As oito UCs estão nos seguintes setores: mineração (1); energia (1); óleo e gás (1); tecnologia (1); e quatro nacionais que atuam nos setores bancário (2), mineração (1) e de telefonia móvel (1). As entrevistas foram estruturadas a partir de um conjunto de perguntas definidas com base na literatura

pesquisada e no questionário do Qualtrics. As entrevistas em profundidade foram conduzidas com gerentes que ocupam cargos de liderança na Educação Corporativa das organizações pesquisadas.

O método de análise de dados utilizado foi a análise de conteúdo, um conjunto de técnicas para sistematização, interpretação e descrição do conteúdo da informação (BARDIN, 1977). Para a análise das entrevistas, foram criadas categorias *a priori* a partir das perguntas utilizadas na pesquisa quantitativa (EISENHARDT, 1989), conforme mostrado na Tabela 1.

Tabela 1 - Categorias de análise

Categorias	Subcategorias
Contexto pandemia	● Ações realizadas ● Principais investimentos ● Importância atribuídas UC ● Habilidades valorizadas ● Metodologias de cursos ● Métodos de aprendizagem
Contexto pós-pandemia	● Habilidades valorizadas ● Métodos de aprendizagem ● Modelo de negócios

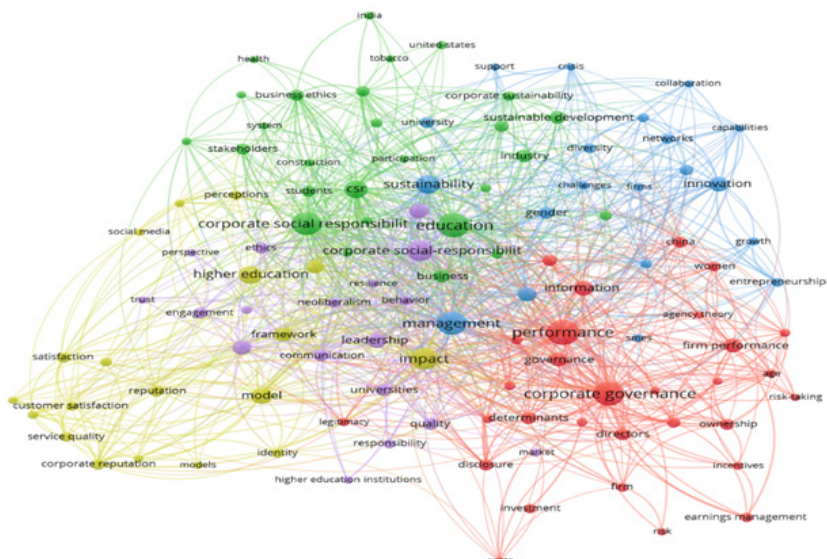
Fonte: Elaborada pelos autores

RESULTADOS E DISCUSSÃO

REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Para a revisão sistemática da literatura, adotamos o *software* VOSViewer junto com os termos de busca na fórmula booleana inicial (sem filtros), obtendo o conteúdo mostrado na Figura 1, que permite a visualização e análise dos assuntos mais comuns na literatura científica. Observa-se que os temas educação, ensino superior, responsabilidade social corporativa, sustentabilidade e desempenho foram os mais presentes, garantindo alinhamento com o tema de pesquisa.

Figura 1 - Rede de temas gerada no VOSViewer



Fonte: Dados da pesquisa

Dos 68 artigos pré-selecionados, 10 foram considerados os mais alinhados com o objetivo da pesquisa (Tabela 2). Os artigos abordam a importância e o papel da educação corporativa, os desafios enfrentados pelas organizações para responder à pandemia, a migração das empresas para o ambiente digital, diferentes abordagens para lidar com a ansiedade dos funcionários, habilidades valorizadas nas organizações e reflexões sobre as consequências da pandemia pós-covid-19.

Tabela 2 - Artigos sobre Educação Corporativa e o impacto da covid-19 no contexto organizacional

	Autores	Revistas	Impact Factor (Scopus)
1	Krishnamoorthy and Keating (2021)	American Journal of Economics and Sociology	0.8
2	Watermeyer <i>et al.</i> (2021)	British Journal of Sociology of Education	3.3
3	Gonzalez-Perez <i>et al.</i> (2021)	Corporate Governance International Journal of Business in Society	4.1
4	Scavarda <i>et al.</i> (2021)	Sustainability	3.9
5	Buryakov <i>et al.</i> (2019)	International Journal of Economics and Business Administration	1.9
6	Jilková (2021)	TEM Journal of Technology Education in Management	1.2
7	Sundaray, Sarangi and Patra (2021)	Journal of Mental Health Training Education and Practice	1.1
8	Jestine and Aguilar (2021)	Journal of Education for Business	1.6
9	Biberhofer <i>et al.</i> (2019)	International Journal of Entrepreneurship and Innovation	3.1
10	Green <i>et al.</i> (2021)	International Review of Education	1.9

Fonte: Elaborada pelos autores

PESQUISA DE CAMPO

ANÁLISE DESCRITIVA

A amostra está bem equilibrada em termos de gênero, com 51% dos entrevistados se identificando como homens. Cerca de 43% dos entrevistados têm entre 46 e 60 anos de idade e possuem educação completa ou em andamento no nível de especialização (35%) ou mestrado (34%). Além disso, aproximadamente 41% dos entrevistados ocupam cargos de gerência, direção ou presidência, e a maioria possui entre 1 e 5 anos de trabalho (42%) ou entre 11 e 20 anos na instituição (27%). Ao serem questionados especificamente sobre seu trabalho na universidade corporativa da instituição, os grupos com maior concentração se repetem: indivíduos que têm entre 1 e 5 anos de trabalho (50%) ou entre 11 e 20 anos na universidade corporativa (17%).

Em relação às ações tomadas durante o período da pandemia, o cerne deste artigo, alguns dados descritivos valem ser mencionados. Os cursos *online* de curta duração foram identificados como o tipo de educação com o maior número de respondentes (32%), seguidos por seminários, conferências técnicas e palestras a distância (23%), e cursos de pós-graduação *online* (17%) (Tabela 3).

Tabela 3 - Cursos durante a pandemia com o maior número de participantes

Tipos de Cursos	Freq. Abs.	Freq. Rel.
Cursos <i>online</i> de curta duração	80	32%
Cursos de Graduação <i>online</i>	43	17%
Seminars, Technical Congresses, Distance Lectures	56	23%
MOOCS, Coursera	20	8%
Mentoring, Coaching	22	9%
Não houve cursos/iniciativas de treinamento neste período	11	4%
Não sei como informar	10	4%
Outros	5	2%

Fonte: Dados da pesquisa

Por outro lado, os cursos destinados a qualificar professores e instrutores foram identificados, em geral, como a ação mais importante tomada pela universidade corporativa durante a pandemia (31%), seguidos por cursos para qualificar funcionários (21%) ou investimentos em tecnologias digitais (19%) (Tabela 4). Isso está em linha com Buryakov *et al.* (2019), Jestine e Aguilar (2021), Kiron *et al.* (2016), Siebel (2017), Castro e Eboli (2013) e Soroichinsky *et al.* (2020), que afirmam que a saúde financeira/social e a competitividade das organizações estão diretamente associadas à melhoria da eficiência no trabalho e à contribuição para o desenvolvimento social, aumentando o nível de competência, habilidades e capacidades de seus especialistas, com base no ambiente digital que requer conhecimentos em tecnologias. No entanto, isso não está alinhado com o ponto de vista dos CEOs, que não perceberam ou reconheceram os impactos da capacitação da força de trabalho.

Tabela 4 - Principais ações realizadas durante a pandemia

Tipo de Curso	Abs. Freq.	Rel. Freq.
Cursos para qualificar professores/instrutores/facilitadores	43	31%
Cursos para qualificar funcionários	29	21%
Cursos para apoiar/envolver funcionários	17	12%
Investimentos em tecnologias digitais	26	19%
Parcerias com instituições nacionais	13	9%
Parcerias com instituições internacionais	7	5%
Outros	4	3%

Fonte: Dados da pesquisa

Também foi observado que os investimentos na universidade corporativa durante a pandemia aumentaram (41%) ou permaneceram constantes (27%) (Tabela 5).

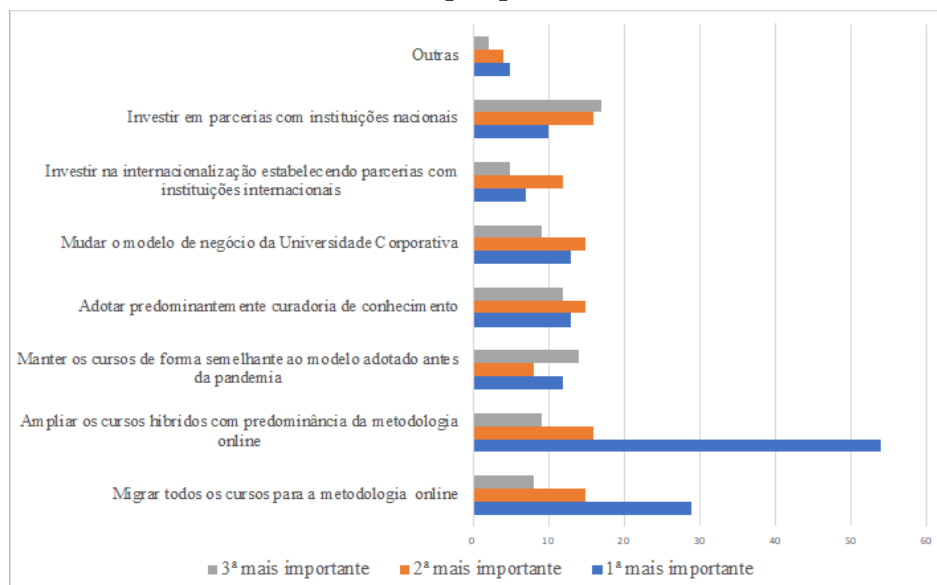
Tabela 5 - Percepções de investimento durante a pandemia

Percepções	Abs. Freq.	Rel. Freq.
Aumentou em comparação aos dois anos anteriores	40	41%
O investimento permaneceu estável	26	27%
Reduziu o investimento	18	19%
Não sei informar	13	13%

Fonte: Dados da pesquisa

Por fim, em um contexto pós-pandemia, a maioria dos entrevistados considera a expansão de cursos híbridos, com predominância da metodologia *online*, como a tendência mais importante a ser adotada pelas universidades corporativas (38%), seguida pela migração de todos os cursos para a metodologia *online* (20%). Carnevale e Hatak (2020) e Baldwin (2020) mencionam isso, assim como Falkenstein e Hommel e Powell (2021), que afirmam que a pandemia acelerou a migração digital para o mundo virtual, exigindo rápida adaptação e aprendizado de novas alternativas educacionais virtuais, uma vez que todas as atividades devem ser realizadas em casa. O Gráfico 1 apresenta outras categorias, bem como a distinção entre a ordem de importância atribuída pelos entrevistados.

Gráfico 1 - Tendências da universidade corporativa no contexto pós-pandemia



Fonte: Dados da pesquisa

Enquanto a análise descritiva dos dados se limitou a apresentar a amostra de respondentes e informações relacionadas às universidades corporativas, tanto no contexto da pandemia quanto nas perspectivas em relação ao contexto pós-pandêmico, as próximas subseções se concentram na relação entre variáveis demográficas - gênero, idade, formação educacional, posição hierárquica e tempo de serviço - e algumas das variáveis relacionadas às principais ações tomadas pelas empresas em relação à covid-19.

Portanto, esta seção foi dividida em duas subseções: a primeira apresenta os principais resultados relacionados às ações tomadas durante a pandemia da covid-19, enquanto a segunda apresenta as tendências no contexto pós-pandêmico. Em cada uma das subseções, os resultados inferenciais dos questionários são apresentados juntamente com a discussão decorrente das entrevistas realizadas com os gestores de oito empresas.

AÇÕES NA PANDEMIA DA COVID-19

Esta seção analisa quantitativamente a influência de variáveis demográficas na indicação das principais ações tomadas pelas UCs durante a pandemia. Pode-se inferir que, embora os homens tenham uma leve preferência pela implementação de cursos de qualificação para professores, instrutores e facilitadores, a diferença entre ambos os gêneros não é estatisticamente significativa ($x_{\text{homens}} = .4545$, $x_{\text{mulheres}} = .3750$, $p\text{-valor} > .10$), como apresentado na Tabela 6.

Tabela 6 - Análise das principais ações tomadas por UCs durante a pandemia

	(1) Cursos de qualificação [professores, instrutores facilitadores]	(2) Cursos de qualificação [professores, instrutores facilitadores]	(3) Cursos de qualificação [professores, instrutores facilitadores]	(4) Cursos de qualificação [professores, instrutores facilitadores]	(5) Cursos de qualificação [professores, instrutores facilitadores]	(6) Cursos de qualificação [professores, instrutores facilitadores]
Homem	.0795 (0.523)					
Faixa Etária		.0394 (0.711)				
Formação Escolar			.0599 (0.399)			
Cargo				.0249 (0.561)		
Tempo de Instituição					-.0014 (0.983)	
Tempo na Universidade						.1254 (0.236)
Constante	.3750*** (0.000)	.3157 (0.255)	.2466 (0.240)	.3383** (0.020)	.4254** (0.022)	.1719 (0.453)
Observações R-Quadrado	65 0.0065	65 0.0022	65 0.0113	63 0.0056	64 0.0000	60 0.0241

Notas. Esta tabela apresenta a estimação do impacto das variáveis demográficas na indicação de cursos de qualificação para professores, instrutores e facilitadores com a principal ação a ser adotada pela universidade corporativa durante o período da pandemia COVID-19. Homem é uma variável dummy que assume valor 1 para aqueles que são do gênero masculino. Faixa Etária, Formação Escolar, Cargo, Tempo de Instituição e Tempo na Universidade são variáveis ordinais que possuem valores atrelados à escala a qual pertencem. ***, ** e * denotam significância ao nível de 1%, 5% e 10%, respectivamente, e os p-valores estão reportados entre parênteses.

Fonte: Dados da pesquisa

O mesmo pode ser inferido ao distinguir por idade, formação educacional, posição hierárquica ou tempo de serviço na instituição ou universidade corporativa. Embora tenhamos constatado que indivíduos mais velhos, com nível de educação mais elevado, que ocupam posições hierárquicas mais altas, com menos tempo na instituição e trabalhando há mais tempo em universidades corporativas, preferam implementar cursos para qualificar professores, instrutores e facilitadores, esses efeitos são insignificantes devido à falta de significância estatística. Também enfatizamos o baixíssimo poder explicativo de todos os modelos apresentados nessa tabela.

Ao considerar as entrevistas com os gestores sobre as ações tomadas no contexto da pandemia, eles mencionaram que, quando a pandemia foi decretada, a urgência das organizações se virou para ações voltadas para tecnologias digitais (E1, E2, E4, E6, E7) e para o desenvolvimento de habilidades e preparação de líderes para a gestão de crises e funcionários para o trabalho remoto (E5, E6), ambas as ações estão alinhadas com o estudo de Scavarda *et al.* (2021).

Dito isso, de acordo com Jilková (2021), a prioridade dada a ações voltadas para o engajamento dos funcionários, motivação, apoio emocional, saúde ocupacional e mental (E1, E2, E4, E5, E7, E8) foi mencionada como a segunda mais importante pelos entrevistados, em consonância com o mencionado por Buryakov *et al.* (2019) e Jilková (2021), que destacam a importância das universidades corporativas no desenvolvimento do capital humano, com engajamento e lealdade. Os entrevistados também mencionaram que suas empresas desenvolveram programas voltados para o bem-estar dos funcionários e programas de meditação *online* (E2, E5), em linha com Jilková (2021). Os entrevistados também citaram a qualificação de instrutores e professores como a terceira ação mais importante (E4, E5), o que não está de acordo com Scavarda *et al.* (2021), que mencionaram que, durante as crises, o treinamento de professores não foi o foco.

Observa-se que as principais ações tomadas pelos gestores entrevistados convergem com a literatura (JESTINE; AGUILAR, 2021) e os resultados do questionário, considerando a diferença na ordem de importância atribuída. Nesse sentido, os gestores entrevistados apontaram como as ações mais importantes aquelas voltadas para tecnologias digitais, seguidas por aquelas voltadas para o apoio e engajamento dos funcionários. A análise do questionário destaca a qualificação de professores/instrutores/facilitadores, seguida por cursos para funcionários, como as principais ações tomadas pelas universidades corporativas durante a pandemia.

Por fim, é importante observar que, de acordo com a percepção dos líderes entrevistados (E1, E2, E3, E4, E7), as universidades corporativas passaram a ser mais valorizadas durante a pandemia pelos gestores, que (E5, E6, E8) entendem que a importância das universidades corporativas permaneceu significativa. Além

disso, os funcionários (E1, E2, E3, E4, E5, E7) consideram que as universidades corporativas se tornaram mais valorizadas e (E6, E8) também destacaram que sua importância se manteve. Embora isso esteja de acordo com a literatura (BURYAKOV *et al.*, 2019; SOROCHINSKY *et al.*, 2020), esses resultados mostram uma mudança de paradigma (de negativo para positivo) do ponto de vista da gestão em relação à importância das universidades corporativas para a empresa, uma vez que agora reconhecem o valor das universidades corporativas devido à pandemia, superando uma visão negativa mencionada anteriormente por Capozzi *et al.* (2020) e Christensen (2020). É razoável supor que, se as universidades corporativas, antes da pandemia, eram predominantemente baseadas na lógica do capital humano, visando a capacitar os funcionários alinhados à estratégia organizacional, a pandemia impôs uma realidade diferente. As organizações tiveram que se reinventar rapidamente, treinando líderes, funcionários e instrutores para garantir a saúde financeira, física e emocional da organização, bem como sua sobrevivência.

Também analisamos a percepção do aumento ou diminuição dos investimentos feitos em universidades corporativas durante o período da pandemia. Verificou-se que, embora os homens tenham uma percepção média ligeiramente maior ($x_{\text{homens}} = 3,06$) do que as mulheres, a diferença entre eles não é estatisticamente significativa ($x_{\text{mulheres}} = 2,84$, $p\text{-valor} > 0,10$) nos níveis de confiabilidade geralmente aceitos no ambiente acadêmico. Os resultados relatados na análise de regressão reiteram essa descoberta: embora os homens tenham uma pontuação média mais alta do que as mulheres em 0,2237 pontos, o valor-p é igual a 0,441 ($\beta = 0,2237$, valor-p $> 0,10$) e o poder explicativo do modelo é muito próximo de zero.

O mesmo pode ser inferido ao distinguirmos por idade, formação educacional, posição hierárquica ou tempo de serviço na instituição ou universidade corporativa. Embora percebamos que os indivíduos mais jovens, com nível de educação mais elevado, que ocupam posições hierárquicas mais altas ou têm mais anos de serviço tenham a percepção de que houve um aumento nos investimentos feitos em universidades corporativas, esses efeitos são insignificantes devido à ausência de significância estatística e ao baixo poder explicativo (Tabela 7).

Tabela 7 - Percepção dos investimentos realizados pelas Universidades Corporativas durante a pandemia

	(1) Percepção dos investimentos	(2) Percepção dos investimentos	(3) Percepção dos investimentos	(4) Percepção dos investimentos	(5) Percepção dos investimentos	(6) Percepção dos investimentos
Homem	.2237 (0.441)					
Faixa Etária		-.1578 (0.524)				
Formação Escolar			.1347 (0.416)			
Cargo				.1338 (0.187)		
Tempo de Instituição					.1755 (0.263)	
Tempo na Universidade						.3415 (0.172)
Constante	2.8387*** (0.000)	3.3508*** (0.000)	2.5695*** (0.000)	2.5090*** (0.000)	2.5177*** (0.000)	2.2313*** (0.000)
Observações R-Quadrado	63 .0098	63 .0067	63 .0109	61 .0294	63 .0205	59 .0325

Notas. Esta tabela apresenta a estimação do impacto das variáveis demográficas na percepção de aumento dos investimentos realizados na universidade corporativa durante o período da pandemia COVID-19. Homem é uma variável dummy que assume valor 1 para aqueles que são do gênero masculino. Faixa Etária, Formação Escolar, Cargo, Tempo de Instituição e Tempo na Universidade são variáveis ordinais que possuem valores atrelados à escala a qual pertencem. ***, ** e * denotam significância ao nível de 1%, 5% e 10%, respectivamente, e os p-valores estão reportados entre parênteses.

Fonte: Dados da pesquisa

Foi observado, por meio das entrevistas, que todos os líderes das universidades corporativas entrevistados informaram que houve um aumento nos investimentos em tecnologia digital para treinamento para o trabalho remoto. É importante destacar que ações voltadas para investimentos em tecnologias digitais e para a saúde física e mental dos funcionários são iniciativas mencionadas por autores durante a pandemia (SUNDAREY *et al.*, 2021; SCAVARDA *et al.*, 2021). Essas descobertas, além de estarem alinhadas com os resultados mencionados anteriormente, possivelmente podem ser corroboradas pelo engajamento, motivação e suporte para a saúde física e emocional dos funcionários. Sete dos oito gerentes (E1, E2, E3, E4, E6, E7 e E8) mencionaram que houve um aumento no investimento em ações voltadas para o apoio aos funcionários no trabalho remoto e em situações de isolamento social, como *webinars*, *lives* e até consultorias.

No entanto, por outro lado, um dos entrevistados mencionou que não houve aumento no orçamento da universidade corporativa, sendo realizadas apenas ações urgentes e intensas para capacitar os funcionários para a realidade remota

e mantê-los motivados e engajados em seu trabalho. Isso exigiu da organização atenção à saúde física e emocional de seus funcionários, bem como a necessidade de desenvolver canais de comunicação para esclarecer dúvidas, mantendo-os participativos e comprometidos com as metas estabelecidas. Em outros casos, alguns investimentos foram reduzidos ou mantidos, como, por exemplo, a qualificação dos funcionários e parcerias com instituições nacionais e internacionais (E2, E5).

TENDÊNCIAS PÓS-PANDEMIA DA COVID-19

Esta seção apresenta resultados preliminares sobre a influência de variáveis demográficas nas principais tendências identificadas para as universidades corporativas no contexto pós-pandemia. Pode-se inferir que, embora os homens tenham uma leve preferência pela expansão de cursos híbridos com predominância da metodologia online, a diferença entre os dois gêneros não é estatisticamente significativa ($x_{\text{homens}} = 0,8484$, $x_{\text{mulheres}} = 0,7500$, valor- $p > 0,10$).

O mesmo pode ser inferido ao analisar por faixa etária, formação educacional, cargo ou anos de trabalho na instituição ou universidade corporativa. Embora percebamos que indivíduos mais velhos, com nível de educação mais elevado, que ocupam cargos hierárquicos mais altos ou que trabalham há mais tempo, indicam a expansão de cursos híbridos com predominância da metodologia *online* como a principal tendência no contexto pós-pandemia, esses efeitos são insignificantes devido à falta de significância estatística, conforme mostrado na Tabela 8. Também enfatizamos o baixo poder explicativo de todos os modelos apresentados nesta tabela.

Tabela 8 - Análise das tendências das universidades corporativas no contexto pós-pandemia

	(1) Extensão de cursos híbridos com predominância online	(2) Extensão de cursos híbridos com predominância online	(3) Extensão de cursos híbridos com predominância online	(4) Extensão de cursos híbridos com predominância online	(5) Extensão de cursos híbridos com predominância online	(6) Extensão de cursos híbridos com predominância online
Homem	.0984 (0.329)					
Faixa Etária		.0360 (0.677)				
Formação Escolar			.0522 (0.365)			
Cargo				.0351 (0.303)		
Tempo de Instituição					.0521 (0.335)	
Tempo na Universidade						.1328 (0.118)
Constante	.7500*** (0.000)	.7091*** (0.002)	.6529*** (0.000)	.7047*** (0.000)	.6830*** (0.000)	.5232*** (0.006)
Observações R-Quadrado	65 0.0152	65 0.0028	65 0.0131	63 0.0174	64 0.0150	60 0.0415

Notas. Esta tabela a estimativa do impacto das variáveis demográficas na percepção de que a principal tendência das universidades corporativa no pós-pandemia é a expansão de cursos híbridos com predominância de metodologia online. Masculino é uma variável dummy que assume valor 1 para aqueles que são do sexo masculino. Faixa etária, Escolaridade, Cargo, Tempo de Instituição e Tempo de Universidade são variáveis ordinais que possuem valores vinculados à escala a que pertencem. ***, ** e * denotam significância ao nível de 1%, 5% e 10%, respectivamente, e os valores de p são relatados entre parênteses.

Fonte: Dados da pesquisa

Corroborando os resultados relacionados ao modelo de negócio e diante das mudanças drásticas geradas pela pandemia, em uma perspectiva qualitativa, pode-se observar uma forte tendência no desenvolvimento de mudanças no modelo de negócio das UCs (E1, E2, E4, E7), de acordo com as notas feitas pelos gerentes das UCs entrevistadas. Alterar o modelo de negócio significa reposicionar o desempenho estratégico da UC, gerando a possibilidade de maior autonomia para atender às demandas locais, considerando que cada localidade possui suas peculiaridades e necessidades de atuação de acordo com essas especificidades. Tais declarações apontam para o empreendedorismo sustentável, que, de acordo com Biberhofer *et al.* (2019), é crucial para que os empreendedores adotem ações voltadas para a sustentabilidade, além de serem reflexivos e capazes de atuar e intervir em processos complexos de transformação.

A UC precisa expandir suas operações além de um repositório de treinamento e se tornar um espaço para trabalhar a cultura de aprendizagem. Nesse sentido, a Gestão do Conhecimento ganhará força no contexto pós-pandemia, caso as empresas sejam levadas a enxergar o conhecimento que possuem, a expertise das pessoas e a capacidade dos profissionais de transmiti-lo (E1). No entanto, de acordo com um dos gerentes das UCs entrevistadas (E6), o modelo de negócio não mudou devido à pandemia, uma vez que as mudanças ocorreram no período anterior à pandemia com a descentralização das ações e a criação de várias academias vinculadas à UC.

Além disso, é importante destacar que um dos entrevistados (E2) relatou que sua empresa tomou a decisão pioneira de não fazer com que os funcionários retornassem aos escritórios, exceto aqueles cujas atividades exigissem presença. Nesse caso, durante e após a pandemia, três modelos de trabalho passaram a coexistir: 100% remoto, 100% presencial e híbrido, com visitas ocasionais à empresa e encontros presenciais.

Essa decisão da presidência visa a reduzir o risco dos funcionários e é apoiada pelo valor atribuído pela empresa à segurança dos funcionários. As áreas com mais cursos mencionados pelos entrevistados foram as áreas de Liderança e Gestão de Pessoas, Saúde e cursos voltados para a área central da empresa. Quanto ao tipo de cursos, predominam os cursos de curta duração (E1, E2). Em relação aos métodos de aprendizagem mais mencionados nas entrevistas, os gerentes destacaram *webinars*, *lives*, aulas em vídeo e trilhas de aprendizagem (E2, E3).

Finalmente, há uma convergência das respostas dos gerentes entrevistados com os resultados da pesquisa relacionados às principais tendências a ser adotadas pelas UCs no contexto pós-pandemia. Como apresentado anteriormente no Gráfico 2 da seção anterior, os entrevistados também relataram a necessidade de expandir cursos híbridos com predominância da metodologia *online* (E1, E5) e a tendência de intensificar a adoção de curadores de conhecimento pelas UCs (E1, E5) como as principais tendências a ser adotadas no contexto pós-pandemia.

CONCLUSÃO

A pandemia da covid gerou mudanças drásticas e impactos na sociedade, com efeitos duradouros que serão sentidos por anos. Portanto, além da demanda por pesquisas acadêmicas sobre o tema, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (ODS) destacam a importância da educação para uma sociedade mais sustentável, que promova estabilidade econômica, proteção ambiental, igualdade e bem-estar aos cidadãos. Portanto, é importante que as organizações,

por meio de suas Universidades Corporativas, se constituam efetivamente como partes interessadas relevantes nesse processo, o que justifica a relevância do estudo aqui realizado.

Diante dessa realidade, este artigo teve como objetivo apresentar as principais ações implementadas durante o período da pandemia, bem como as principais tendências que se desdobram no pós-pandemia, no âmbito das Universidades Corporativas. O artigo foi predominantemente baseado na literatura acadêmica publicada durante a pandemia e ancorado na Teoria do Capital Humano (TCH), que relaciona investimentos na qualificação dos funcionários a aumentos na produtividade organizacional.

A pesquisa mostrou o surgimento de outras prioridades na pandemia, com ações intensas em termos de tecnologia digital para preparar líderes e funcionários para o trabalho remoto e garantir a sobrevivência das organizações. Além disso, destacou a importância de treinar instrutores e líderes para lidar com o desconhecido, motivando suas equipes, com habilidade rápida para fornecer respostas e se adaptar a novos contextos. Também observou o crescimento de ações voltadas para o bem-estar e atenção à saúde física e emocional dos funcionários, valorizadas pelos funcionários e induzindo o engajamento e a lealdade às organizações.

Em termos de contribuição gerencial desta pesquisa, a visão do gestor sobre a contribuição de valor potencial e efetiva da UC para as empresas aumentou, e pode-se inferir que esse reconhecimento e apreciação podem ser explicados pela contribuição da UC para o pilar social da sustentabilidade, ou seja, o apoio da UC à gestão e aos funcionários para lidar com um período estressante da pandemia. No entanto, devido às críticas direcionadas às UCs quanto à compreensão de que os investimentos em treinamento de pessoas têm pouco impacto nos negócios, são necessários esforços para revisar os currículos e adaptá-los a ações de treinamento que atendam aos desafios e estratégias das empresas.

Vale a pena refletir se essas ações, especialmente aquelas voltadas para o bem-estar e saúde dos funcionários, são influenciadas por princípios e estratégias divulgados pelas abordagens mais recentes de gestão socialmente responsável e sustentável, ou se são ênfases temporárias relacionadas ao contexto de crise gerado pela pandemia. Dado o grau de maturidade das organizações, espera-se que ambas as perspectivas sejam atuais; afinal, a covid-19 afetou a todos, embora em intensidades diferentes.

Conclui-se que uma das principais consequências da pandemia da covid-19 é a rápida obsolescência dos modelos de negócio e o surgimento de um mundo caracterizado por ativos digitais e intangíveis e com menos funcionários. Nesse sentido, a pesquisa mostrou uma clara tendência de mudanças significativas nos modelos de negócio das UCs, já em andamento ou em discussão dentro das

organizações. Uma parte considerável dos entrevistados enfatizou o desafio de desenvolver um novo modelo de negócio que se traduza em um ambiente de trabalho flexível, com predominância do *home office*.

No entanto, à medida que as organizações migram para o *home office* e negócios remotos, surgem novas demandas, como a prioridade de desenvolver líderes com habilidades para gerenciar a incerteza em ambientes digitais, conforme revelado pela pesquisa. Também é importante mencionar os cursos que estão migrando para a modalidade híbrida ou predominantemente *online*, as aulas em vídeo e os *webinars*, contrastando com a realidade pré-pandêmica, na qual a maioria dos cursos era presencial.

Em termos de contribuição acadêmica, esta pesquisa buscou sistematizar a literatura no campo da educação corporativa, que desempenhou um papel fundamental na superação das dificuldades decorrentes da pandemia, além da literatura limitada que aborda essa realidade recente, incluindo os desafios impostos por esse contexto. Espera-se que, a partir de então, as descobertas deste artigo estimulem contribuições mais acadêmicas, contribuindo para a discussão do tema.

Por fim, a pesquisa possui algumas limitações: a predominância de gerentes entre os entrevistados da pesquisa e o fato de que todos os entrevistados são executivos de alto nível nas UCs. A dificuldade em entrevistar os líderes das UCs, devido à sobrecarga de trabalho na pandemia, dificultou a ampliação do número de empresas entrevistadas. Para uma melhor compreensão dos efeitos da covid-19, sugere-se que pesquisas futuras considerem a perspectiva dos funcionários sobre os tópicos analisados neste artigo, bem como o desenvolvimento de estudos que incluam outras realidades e organizações, inclusive em nível internacional.

REFERÊNCIAS

Aires, R. W. A., Freire, P. S., & Sousa, J. A. 2017. **Educação corporativa como ferramenta para estimular a inovação nas organizações: uma revisão de literatura**. In: Vieira, C. P., Zilli, J. C., Bruch, K. L. (Org.). Propriedade intelectual, desenvolvimento e inovação: ambiente institucional e organizações. Criciúma: EDIUNESC. P. 253-276. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/5939/1/EBOOK.pdf>. Acesso em: nov. 2022.

Allen, D., Fukami, C., & Wittmer, D. 2021. A Course on the Future of Work. **Journal of Management Education**, 46(1): 178-209. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/1052562920983839>. Acesso em: nov. 2022.

Andrade, S. 2021. **O que é e como é aplicada a Inteligência Artificial na educação. Imaginie**. Disponível em: <https://educacao.imagine.com.br/inteligencia-artificial-na-educacao/#:~:text=A%20Inteligência%20Artificial%20na%20educação%20é%20uma%20área%20da%20ciência,direcionado%2C%20assim%20como%20as%20avaliações>. Acesso em: ago. 2022.

Bardin, L. 1977. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7684991/mod_resource/content/1/BARDIN__L._1977._Analise_de_conteudo._Lisboa__edicoes__70__225.20191102-5693-11evk0e-with-cover-page-v2.pdf. Acesso em: ago. 2022.

Baldwin, R. 2020. **COVID, hysteresis, and the future of work**. VoxEU CEPR: Global Challenges. Disponível em: <https://cepr.org/voxeu/columns/covid-hysteresis-and-future-work>. Acesso em: ago. 2022.

Biberhofer, P., Lintner, C., Bernhardt, M., & Rieckmann, M. 2019. **Facilitating work performance of sustainability driven entrepreneurs through higher education**. International Journal of Entrepreneurship and Innovation, 20 (1): 21-31. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/1465750318755881>. Acesso em: out. 2022.

Bofinger, P., Dullien, S., Felbermayr, G., Fuest, C., Hüther, M., Südekum, J., Weder di Mauro, B. 2020. **Economic implications of the corona crisis and economic policy measures**. Wirtschaftsdienst, 100 (4): 259-265. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7177746/>. Acesso em: ago. 2022.

Buryakov G. A., Andreeva A. V., Orobinskiy A.S., & Yudin A.A. 2019. **Corporate education system as a factor of ensuring modern companies' financial stability.** International Journal of Economics and Business Administration, 7(2):156-166. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/ers/ijebaa/vviiy2019ispecial2p156-166.html>. Acesso em: out. 2022.

Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A. and Zimmermann, A. 2020. **International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic.** Journal of International Business Studies. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7266413/>. Acesso em: out. 2022.

Capozzi, M., Dietsch, S., Pachod, D., & Park, M. 2020. **Rethink capabilities to emerge stronger from COVID-19.** New York: McKinsey & Company. Disponível em: https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/rethink-capabilities-to-emerge-stronger-from-covid-19#/. Acesso em: out. 2022.

Carnevale, J. B. and Hatak, I. 2020. **Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19.** Journal of Business Research, 116. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296320303301>. Acesso em: ago. 2022.

Carracedo, P., Medina, R.P. and Selva, M.L. 2020. **Research lines on the impact of the COVID-19 pandemic on business.** A text mining analysis. Journal of Business Research. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296320307967>. Acesso em: set. 2022.

Castro, C., & Eboli, M. 2013. Universidade Corporativa. **Revista de Administração de Empresas**, 53. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/30029/28877>. Acesso em: set. 2022.

Cesconetto, S. M. M. 2011. **Educação Corporativa: o contexto do Departamento de Treinamento & Desenvolvimento na Empresa Alfa.** Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/95744>. Acesso em: set. 2022.

Chagas, H. 2004. **O Papel da Universidade Corporativa na Educação Continuada**. In F. Bayma de Oliveira (Eds.), Educação corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências: 153-154. São Paulo: Pearson Prentice Hall. Disponível em: <https://www.bvvirtual.com.br/NossoAcervo/Publicacao/330>. Acesso em: set. 2022.

Cope, B., & Kalantzis, M. 2022. **Artificial Intelligence in the Long View**: From Mechanical Intelligence to Cyber-social Systems. *Discover Artificial Intelligence*, 2(13):1-18. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s44163-022-00029-1>. Acesso em: nov. 2022.

Cummins, P., Yamashita, T., Millar, R., & Sahoo, S. 2019. **Problem-solving skills of the U.S.** workforce and preparedness or job automation. *Adult Learning* 30(3): 111–120. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1045159518818407>. Acesso em: nov. 2022.

Dua, A., Law, J., Rounsaville, T. & Viswanath. N. 2020. **Reimagining higher education in the United States**. New York: McKinsey&Co. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/industries/education/our-insights/reimagining-higher-education-in-the-united-states>. Acesso em: ago. 2022.

Eisenhardt, K. 1989. **Building theories from case study research**. *Academy of Management Review*,14(4):532-550. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/258557>. Acesso em: out. 2022.

Engage. 2022. **Tendências da Educação Corporativa para 2022**. Disponível em: <https://engage.bz/blog/tendencias-mais-relevantes-da-educacao-corporativa/>. Acesso em: out. 2022.

Falkenstein, M., Hommel,U. & Powell, A. 2021. COVID-19: accelerator or demolisher of the RME agenda? **Journal of Global Responsibility**, 12(4). Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JGR-12-2020-0109/full/html>. Acesso em: out. 2022.

Granja, R.S., Loureiro, J.M., Silva, T.A.V., Alves, P.A., Braune, D.C.G., Oliveira, R.F., Junior, D.P.A., Marques, E.T., Oliveira, L.C.C. & Saldanha, S.S. (2020). **Reposicionamento estratégico da Universidade Petrobras**. In Proceedings of Rio Oil & Gas Expo and Conference. Disponível em: https://icongresso.ibp.itarget.com.br/arquivos/trabalhos_completos/ibp/3/final.IBP0503_20_22062020_160143.pdf. Acesso em: out. 2022.

Gonzalez-Perez, M., Cordova, M., Hermans, M., Nava-Aguirre, K., Monje-Cueto, F., Mingo, S., Tobon, S.; Rodriguez, C., Salvaj, E., & Floriani, D. 2021. Crisis Conducting Stakeholder Salience. **Corporate Governance International Journal of Business in Society**, 21(6): 1194-1214. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/349733720_Crises_Conducting_Stakeholder_Salience_Shifts_in_the_Evolution_of_Private_Universities%27_Governance_in_Latin_America. Acesso em: nov. 2022.

Green, C., Mynhier, L., Banfill, J., Edwards, P., Kim, J., & Desjardins. 2021. **Preparing education for the crises of tomorrow**. **International Review of Education**. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11159-020-09878-3>. Acesso em: nov. 2022.

Haney, A. B., Pope, J., & Arden, Z. 2020. Making it personal: Developing Sustainability Leaders in Business. **Organization & Environment**, 33(2). Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1086026618806201?journalCode=oaec>. Acesso em: nov. 2022.

Jestine, P. & Aguilar, M. 2021. Student perceptions of leadership skills necessary for digital transformation, **Journal of Education for Business**. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08832323.2021.1890540>. Acesso em: nov. 2022.

Jilková, P. 2021. Sustainable Corporate Strategy. **TEM Journal -Technology Education Management Informatics**. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/546646689/Sustainable-Corporate-Strategy-the-Role-of-Human-Capital-in-the-Time-of-COVID19-CrisisTEM-Journal>. Acesso em: nov. 2022.

Jorda, O., Singh, S.R. & Taylor, A.M. 2020. **Longer-run economic consequences of pandemics**. National Bureau of Economic Research. Disponível em: <https://direct.mit.edu/rest/article-abstract/104/1/166/98209/Longer-Run-Economic-Consequences-of-Pandemics?redirectedFrom=fulltext>. Acesso em: nov. 2022.

Kiron, D., Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., & Buckley, N. 2016. **Aligning the organization for its digital future**. MIT Sloan Management Review, 58. Disponível em: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/mit-smr-deloitte-digital-transformation-strategy/2016_MIT_DeloitteAligningDigitalFuture.pdf. Acesso em: nov. 2022.

Knox, J., Williamson, B. & Bayne, S. 2020. **Machine behaviourism: future visions of 'learnification' and 'datafication', across humans and digital technologies**. Learning, Media and Technology, 45(1): 31–45. Disponível em: <https://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=Machine+behaviourism%3A+future+visions+of+%E2%80%98learnification%E2%80%99+and+%E2%80%98datafication%E2%80%99%2C+across+humans+and+digital+technologies.&ie=UTF-8&oe=UTF-8>. Acesso em: set. 2022.

Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Reyes, C.A.M., Prochotta, A., & Berger, E.S. 2020. **Startups in times of crisis**. Journal of Business Venturing Insights, 13. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352673420300251>. Acesso em: set. 2022.

Liu, C., Ready, D., Roman, A., Van Wart, M., Wang, X., McCarthy, A., & Kim, S. 2018. E-leadership. **Leadership & Organization Development Journal**, 39(7): 826–843. Disponível em: [https://scholars.cityu.edu.hk/en/publications/eleadership\(2f303beb-2875-4171-83cd-2924d9d69953\).html](https://scholars.cityu.edu.hk/en/publications/eleadership(2f303beb-2875-4171-83cd-2924d9d69953).html). Acesso em: set. 2022.

Luna-Amaya C., Gomez, A., Manjarres, A., Vidal, J., & Jaramillo, C. 2016. Universidad corporativa e aprendizaje organizacional. Direccion y Organizacion. Disponível em: <https://www.revistadyo.es/index.php/dyo/article/view/488>. Acesso em: set. 2022.

McFadden, P., Blakeman, P., Irwin, G., Anand, J., Lähteinen, S., Baugerud, G., & Tham, P. 2020. **COVID-19 impact on social work admissions and education in seven international universities**. Social Work Education, 39:1154-1163. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02615479.2020.1829582?journalCode=cswe20>. Acesso em: nov. 2022.

Meister, J. 1994. Corporate quality universities : Lessons in Building a World-class Work Force. **American Society for Training & Development**. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/03043799408928341>. Acesso em: nov. 2022.

Moran, J. 2021. Avanços e desafios na educação híbrida. **Educação transformadora**. Retrieved January, ed. 20. Disponível em: https://moran.eca.usp.br/wp-content/uploads/2021/01/desafios_hibrido.pdf. Acesso em: nov. 2022.

Murthy, S., & Pattanayak, B. 2019. Implementing the principles of Academagogy for effective learning facilitation in corporate organizations. **Development and Learning in Organizations**. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/DLO-06-2019-0135/full/html>. Acesso em: out. 2022.

Narayandas, N., Rangan V. & Zaltman G. (1998). The Pedagogy of Executive Education in Business Markets. **Journal of Business-to-Business Marketing**, 5:41-53. Disponível em: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003063698-7/pedagogy-executive-education-business-markets-narakesari-narayandas-kasturi-rangan-gerald-zaltman>. Acesso em: out. 2022.

Oliveira, F. B (2004). Educação a distância e educação corporativa. In: Oliveira, F. B. (Ed.), **Educação corporativa**. São Paulo: Pearson Prentice Hall. Disponível em: <https://acervo.enap.gov.br/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=24735>. Acesso em: ago. 2022.

Petticrew, M., & Roberts, H. 2006. **Systematic reviews in the social sciences**. New York: Blackwell. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9780470754887>. Acesso em: ago. 2022.

Pfeffer, J., & Fong, C. T. 2002. **The end of business schools? Academy of Management Learning & Education**, 1(1): 78–95. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/40214102>. Acesso em: nov. 2022.

Rieckmann, M. 2012. **Future-oriented higher education**. Futures, 44(2): 127-135. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0016328711002448>. Acesso em: nov. 2022.

Ryan, G., Spencer, L., Bernhard, U. 2012. **Development and validation of a customized competency-based questionnaire**. Cross Cultural Management: An International Journal, 19(1): 90-103. Disponível em: https://www.competencyinternational.com/Development_and_validation_of_a_competency_based_questionnaire.pdf. Acesso em: ago. 2022.

Scavarda, A.; Dias, A.; Reis, A.; Silveira, H. & Santos, I. 2021. **A COVID-19 pandemic sustainable educational innovation management-proposal framework**. Sustainability, 13. Disponível em: <https://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=A+COVID-19+pandemic+sustainable+educational+innovation+management-proposal+framework&ie=UTF-8&oe=UTF-8>. Acesso em: ago. 2022.

Siebel, T. M. 2017. **Why digital transformation is now on the CEO's shoulders**. McKinsey Quarterly, 4(3): 1–7. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/why-digital-transformation-is-now-on-the-ceos-shoulders>. Acesso em: ago. 2022.

Silva, R.A.D., Meirino, M.J., Ludolf, N. & Aquino, F. 2020. **A Contribuição da Universidade Corporativa na Disseminação da Responsabilidade Social**. Revista S&G, 3, p. 201-212. Disponível em: <https://www.revistasg.uff.br/sg/article/view/1583/1320#:~:text=A%20universidade%2C%20enquanto%20formadora%20de,e%20preserva%20do%20meio%20ambiente>. Acesso em: nov. 2022.

Sorochinsky, M. A., Barakhsanova, E. A., Vlasova, E. Z., Prokopyev, M. S., & Burnashev, A. E. 2020. **Corporate training of yakutia teachers to apply methods of e-learning**. Propósitos y Representaciones, 8(3). Disponível em: http://www.scielo.org/pe/scielo.php?pid=S2307-79992020000400024&script=sci_arttext. Acesso em: nov. 2022.

Sundaray, B., Sarangi, P., & Patra S. 2021. **Psychological vulnerability and coping among management students during COVID 19 pandemic**. Journal of Mental Health Training Education and Practice, 16. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMHTEP-05-2021-0041/full/html>. Acesso em: nov. 2022.

Teräs, M., Suoranta, J., Teräs, H., & Curcher, M. 2020. **Post-COVID19 Education and education technology ‘solutionism’**. Post-digital Science and Education 2(3): 863–878. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s42438-020-00164-x>. Acesso em: out. 2022.

Watermeyer, R., Shankar, K., Crick, T., Knight, C., McGaughey, F., Hardman, J., Suri, V., Chung, R., & Phelan, D. 2021. **Pandemia a Reckoning of UK Universities Corporate Response to COVID-19 and its Academic Fallout**. British Journal of Sociology of Education, 42 (5-6): 651-666. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01425692.2021.1937058?journalCode=cbse20>. Acesso em: out. 2022.

Yeganeh, H. 2021. **Emerging social and business trends associated with the COVID-19 pandemic**. Critical perspectives on international business, 17(2):188-209. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/cpoib-05-2020-0066/full/html>. Acesso em: out. 2022.

Zahra, S.A. (2020). International entrepreneurship in the post COVID world. **Journal of World Business**, 56 (1): 101143. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7489878/>. Acesso em: out. 2022.

Fátima Bayma de Oliveira

Doutora em Educação pela UFRJ. Mestre em Administração Pública pela University of Connecticut (EUA). Bacharel em Administração Pública pela EBAPE/FGV. Professora Titular da FGV nos cursos de Graduação, Mestrado e Doutorado em Administração da EBAPE/FGV. Membro do Conselho Estadual de Educação do Rio de Janeiro. Presidente da Comissão de Diversidade e Inclusão do Conselho Estadual de Educação. Membro do Comitê Management Education do Academy of Management. Pesquisadora do Observatório de Segurança e Defesa da Escola Superior de Guerra (ESG). Membro do Conselho FUNDEB. Desenvolveu vários cursos de pós-graduação na FGV e vários seminários nas áreas de Educação Corporativa, Saúde, Educação a Distância. Desenvolveu e coordenou o Programa de MBA de Gestão de Negócios e Tecnologia da Informação da FGV. Foi secretária-executiva do Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador CODEFAT e diretora de Emprego e Salário do Ministério do Trabalho e Emprego. Ensino e pesquisas nas áreas de administração e educação. Autora de vários artigos e livros nas áreas de Educação e Gestão de Saúde e Gestão Pública.
E-mail: fatima.oliveira@fgv.br

Anderson de Souza Sant'anna

Professor adjunto do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV-EAESP). Pesquisador da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP). *Head* da Cadeira Futuro do Trabalho (WeMe). Brazilian Ambassador at the Management Executive Education Division (Academy of Management). Pós-doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Teoria Psicanalítica da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Doutor em Administração, doutor em Arquitetura e Urbanismo, mestre em Administração, especialista em Gestão Estratégica e graduado em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Graduado em Filosofia pela Universidade Paulista (UNIP). Psicanalista-sócio do Círculo Psicanalítico de Minas Gerais (CPMG). Membro-fundador do Fórum Lusófono de Administração e Gestão (ISCSP-ULisboa), membro adjunto do Instituto Sephora de Estudos de Orientação Lacaniana (UFRJ) e da Associação Universitária de Pesquisa em Psicopatologia Fundamental (AUPPF). Pesquisador do Centre de Recherche et d'intervention pour le Travail, l'efficacité Organisationnelle et la Santé - CRITEOS (HEC Montreal), do Núcleo de Estudos Organizacionais, Sociedade e Subjetividade - NOSS (CEFET-MG), do Núcleo de Estudos em Recursos Humanos e Relações de Trabalho - NERHURT (Pucminas), do Núcleo de Gestão de Carreiras e Planejamento Estratégico Pessoal - GeCaPEP (UFRRJ) e do Grupo de Estudos sobre Universidade Empreendedora (UNIFEMM/EMBRAPA). Pesquisador do Observatório de Segurança e Defesa da Escola Superior de Guerra (ESG-RJ) e pesquisador da linha de Investigação em Empreendedorismo e Desenvolvimento Regional do Centro de Administração e Políticas Públicas do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa). É também líder do Tema Liderança: Fundamentos, Abordagens e Desenvolvimento da Divisão de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), onde atuou como membro do Comitê Científico (2012-2017) e líder do Tema Liderança (2010-2011). Sua trajetória acadêmica inclui participações no GEP 2003, no INSEAD (França); no PDEC 2006, da HEC Montréal (Canadá); no GCPCL 2009/2010, da Harvard Business School, em Boston (EUA) e Shanghai (China), bem como no 2011 MBA Roundtable, na Foster Business School, University of Washington (EUA). Tem como interesses de pesquisa e ensino as áreas de Comportamento Organizacional e Comportamento Humano nas Organizações, atuando, principalmente, nos temas: Gestão de Carreiras e Competências, Liderança, Qualidade de Vida no Trabalho e Estresse Ocupacional.

E-mail: anderson.santanna@fgv.br

Gustavo Guimaraes Marchisotti

Possuo graduação em Engenharia Industrial Elétrica pelo CEFET-MG, especialização em Redes de Computadores pelo DCC/UFGM, Mestrado Executivo em Administração de Empresas pela FGV/EBAPE e Doutorado em Sistemas de Gestão Sustentável na UFF. Pesquisador do Laboratório de Governo e Negócios Eletrônicos da EBAPE (e:lab), Núcleo de Competitividade, Estratégia e Organização da Escola de Engenharia da UFF (LabCEO), Núcleo de Inovação e Tecnologia para a Sustentabilidade (NITS) e Grupo de Geopolítica da Energia na Escola Superior de Guerra (ESG). Possuo interesse nas áreas do conhecimento relacionadas a Tecnologia da Informação (TI)/Telecomunicações, Gestão/Governança e Sustentabilidade. Possuo 23 anos de experiência profissional nas áreas de Engenharia Elétrica, Tecnologia da Informação (TI) e Telecomunicações, trabalhando tanto na parte técnica, quanto na gerencial. Atualmente, além de trabalhar na Dataprev como analista de TI, atuo também como professor e tutor (graduação e pós-graduação) nas áreas da TI, Administração e Engenharia de Produção.

E-mail: gmarchisotti@gmail.com

Luiz Moura

Doutor em Administração com ênfase em Finanças e Mercado de Capitais pela FGV (EBAPE, 2021), mestre em Administração pela mesma instituição (EBAPE, 2017) e bacharel em Administração pela UFRJ (FACC, 2013). Recentemente, concluiu seu pós-doutorado (EBAPE, 2023), com pesquisa realizada na área de Corrupção Pública, intensidade da covid-19 e seus impactos no mercado financeiro. Atualmente, é professor adjunto de Finanças na FACC (UFRJ), onde atua nas Coordenações de Extensão, no Grupo Finanças e Investimentos Sustentáveis (gFIS), na Comissão de Orientação e Acompanhamento Acadêmico (COAA), e em projetos de Extensão Universitária em colaboração com a Pró-Reitoria (PR-5), tal como o projeto “Athene: Fomentando o Empreendedorismo Local”, no qual é coordenador. É também membro do Center for Banking and Finance Research in Rio (CBFR) e do comitê executivo da International Banking, Economics and Finance Association (IBEFA). Apresenta especial interesse pela área de Finanças Corporativas e Mercado de Capitais, com ênfase em temas relacionados à intermediação financeira, transparência, corrupção e fraude nos mercados financeiros. Ao longo dos últimos anos, recebeu prêmios da American Finance Association (AFA, PhD Travel Grant Award) e da Brazilian Finance Association (RBFIn, menção honrosa).

E-mail: lcarlos_moura@facc.ufrj.br

Recebido em: 28/03/2023

Aprovado em: 23/04/2023