



## UM ESTUDO DOCUMENTAL SOBRE A AVALIAÇÃO DE DOIS INDICADORES DE MENSURAÇÃO DE RESULTADOS EM UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

**Hellen Costa Ramos**

[hellencost@gmail.com](mailto:hellencost@gmail.com)

Secretaria de Estado de Educação  
– SEEDUC, Rio de Janeiro, Rio de  
Janeiro, Brasil.

**Sergio Murilo de Souza  
Garcia**

[sergiogarcia@id.uff.br](mailto:sergiogarcia@id.uff.br)

Aleph Educacional, Niterói, Rio de  
Janeiro, Brasil.

**Leonardo Soares Francisco de  
Almeida**

[leonardosoares@id.uff.br](mailto:leonardosoares@id.uff.br)

Universidade Salgado Filho –  
Universo, Rio de Janeiro, Rio de  
Janeiro, Brasil.

**Louise Rosa Araujo**

[louiserosaaraujo@gmail.com](mailto:louiserosaaraujo@gmail.com)

Secretaria de Estado de Educação  
– SEEDUC, Rio de Janeiro, Rio de  
Janeiro, Brasil.

**Rosana Therezinha Queiroz  
Oliveira**

[rosanatherezinha@id.uff.br](mailto:rosanatherezinha@id.uff.br)

Fundação Oswaldo Cruz – Fiocruz,  
Rio de Janeiro, Rio de Janeiro,  
Brasil.

### RESUMO

**Destaques:** este artigo tem como objetivo identificar e analisar os indicadores de mensuração de qualidade utilizados pela Universidade Corporativa do Banco do Brasil.

**Objetivo:** verificar se esses indicadores contribuem para alavancar a educação e o conhecimento essenciais para o sistema de treinamento corporativo.

**Metodologia:** estudo exploratório e documental desenvolvido por meio de uma revisão sistemática da literatura para fundamento da pesquisa até o ano de 2017.

**Resultados:** de posse dos dados referentes aos indicadores analisados e mensurados no estudo de caso, percebeu-se que, embora tenham evoluído para aprimorar a forma de disseminar os conhecimentos necessários para alavancar a vantagem competitiva, ainda não existe um método adequado de mensurar os resultados das universidades corporativas, em razão das dificuldades nas etapas apresentadas pelo Kirkpatrick e Retorno sobre o investimento (*Return on investment – ROI*).

**Limitações da investigação:** para a revisão de literatura, o estudo utiliza-se dos seguintes recursos: material publicado em periódicos na base *Scopus*, livros, artigos científicos; dissertações; teses; redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral e que fornece instrumental analítico.

**Implicações práticas:** pelo fato de o Banco do Brasil S.A. se tratar de uma instituição financeira constituída por uma sociedade mista, seu faturamento líquido pode ser resultado de seus produtos e não necessariamente do investimento realizado em seus colaboradores.

**Originalidade/Valor:** por meio de uma investigação documental, o estudo aponta que existe uma lacuna na literatura sobre o tema avaliação de desempenho em universidades corporativas.

**Palavras-chave:** Educação Corporativa; Universidade Corporativa; Indicadores de Desempenho.



## 1. INTRODUÇÃO

As organizações de uma maneira geral, tanto no âmbito nacional quanto internacional, enfrentam mudanças endêmicas no ambiente externo em múltiplas dimensões<sup>1</sup>, fato que provoca modificações rápidas no ambiente interno.

Os sistemas organizacionais de gestão precisam estar aptos a responder às mudanças em ritmo acelerado. O foco na mudança faz com que a gestão do conhecimento passe a ser encarada como uma estratégia decisiva para atender às mudanças atuais. Segundo Buogo et al. (2016), o conhecimento e a informação são os principais ativos de uma organização, o que os torna uma vantagem competitiva. Dada a dependência que as organizações têm desses ativos, eles precisam ser tratados de maneira sistemática e estratégica. A educação corporativa surgiu, neste cenário, para estruturar o conhecimento organizacional, fazendo com que ele seja utilizado como vantagem competitiva.

Para Schröder et al. (2011), quando apenas a informação pura não garante sucesso, torna-se necessário que a organização consiga lapidar a informação que recebe transformando-a em conhecimento, para que, mediante o compartilhamento desse conhecimento, seja possível alcançar originalidade, maior vantagem competitiva e inovação produtiva.

Assim, para obter sobrevivência no mercado corporativo, as organizações necessitam desenvolver um processo de “criação” de novos conhecimentos continuamente: o conhecimento técnico e o *insight* humano; o conhecimento explícito e o conhecimento tácito.

Neste contexto surge a universidade corporativa, que deve focar na aprendizagem contínua a fim de conseguir se antecipar às exigências do mercado de trabalho altamente competitivo.

Cappiello et Pedrini (2017) definem que as universidades corporativas têm uma natureza híbrida, pois são instituições de ensino superior que atuam nos moldes de uma unidade de negócios.

Isto exposto, questiona-se: por meio de quais indicadores de desempenhos são mensurados os resultados?

O objetivo deste estudo foi realizar uma análise de dois modelos de indicadores de avaliação de desempenho - Kirkpatrick e Retorno sobre o investimento (*Return on in-*

*vestment – ROI*) - utilizados por universidades corporativas, confrontando a literatura pertinente com a Universidade Corporativa do Branco do Brasil (UniBB).

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Evolução histórica

A primeira universidade corporativa surgiu nos Estados Unidos na década de 1950, com a iniciativa de Jack Welch da General Electric, em 1955, ao criar o *Crotonville Management Development Institute*, mas sua difusão se deu a partir do final dos anos 1980 (Ramos, 2008). No Brasil, por sua vez, elas são mais recentes. Apesar de terem surgido no início da década de 1990, foi só na metade dessa década que foi possível notar sua adoção por um número maior de empresas.

As universidades corporativas surgem numa perspectiva de sustentar a vantagem competitiva e estimular o aprendizado contínuo e o desempenho dos valores humanos e das organizações (Meister, 1999); isto é, investir no aperfeiçoamento dos funcionários e garantir como principal meta organizacional a excelência (Borges, 2007).

Segundo Eboli (2004, p. 186), no Brasil, a tendência de implantação de tais universidades pelas organizações teve início a partir do aumento da percepção pelas empresas da “necessidade de renovar seus tradicionais centros de treinamento e desenvolvimento, de modo a poder contribuir com eficácia e sucesso para a estratégia empresarial, agregando valor ao resultado do negócio”.

Segundo Kelly et Oliveira (2014), por meio dos aprendizados educacionais ofertados por meio das universidades corporativas, é viável ampliar as competências e as habilidades necessárias para um melhor desempenho das atividades.

### 2.2 Do treinamento à universidade corporativa

Historicamente, seguindo os princípios organizacionais do Taylorismo, em um mundo com estabilidade relativa maior do que o atual, os Departamentos de Treinamento e Desenvolvimento são organizados usando a reprodução do trabalho e do conhecimento, únicos fatores considerados capazes de garantir a sobrevivência da empresa. Neste contexto, os programas tinham como objetivo principal desenvolver habilidades específicas, enfatizando as necessidades individuais, atuando no nível tático e sem interação com as metas estratégicas da empresa (Eboli, 2004).

Segundo Carvalho et al. (2014), as constantes mudanças e as novas tecnologias, com novos métodos e processos, fa-

1 As múltiplas dimensões citadas incluem: as formas de competição; os avanços tecnológicos, tendências demográficas, globalização dos mercados; emergência de novas indústrias; modificações na força de trabalho; as cadeias de suprimentos, entre outros.



zem com que os setores de treinamento e desenvolvimento sejam parceiros e atuem na sustentabilidade da organização.

Cruz *et al.* (2017) comentam que, por tempos, as organizações enxergavam a área de recursos humanos não de forma parceira, mas como passiva, embora fundamental para a organização.

Sudhakar et Basariya (2017) definem treinamento como o processo de prover aos colaboradores habilidades peculiares ou auxiliá-los a corrigir lacunas em seus desempenhos. Já o desenvolvimento é um esforço para prover aos colaboradores as capacidades de que a empresa precisará no futuro.

Segundo Silva (2008), o perfil do público-alvo dos setores de treinamento e desenvolvimento se caracteriza como amplo, não se restringindo ao público interno, o que não contempla a perspectiva de qualificação/capacitação das universidades corporativas, as quais têm um público-alvo específico, que mesmo conformado por profissionais oriundos de setores/áreas diferentes, estes estão alinhados com a missão e os valores da organização.

Meister (1999) apresenta diferenças entre o antigo conceito de Departamento de Treinamento e os exercidos após a criação das universidades corporativas, conforme mostra o Quadro 1.

Como se observa, Meister (1999) caracteriza o treinamento e desenvolvimento em uma universidade corporativa como “ativo”, ou seja, a proposição de cursos surge da estratégica de negócios, antecipando-se às demandas; “centralizado”, convergente para áreas específicas, e; dire-

cionado majoritariamente para o conhecimento estratégico/intangível.

**Quadro 1.** Treinamento e Desenvolvimento *versus* Universidade Empresarial

DEPARTAMENTO DE TREINAMENTO	UNIVERSIDADE EMPRESARIAL
Treinamento Convencional	Treinamento de Universidade Empresarial
Reativo	Ativo
Descentralizado	Centralizado
Ampla audiência, profundidade limitada	Currículos personalizados para cargos-chave
Ministrado em sala de aula	Ministrado em sala de aula e por meios eletrônicos
80% tácito; 20% estratégico	20% tácito; 80% estratégico

Fonte: Meister (1999)

Cislaghi *et al.* (2015) comentam que desenvolver as habilidades e as competências nos indivíduos de uma organização pode favorecer positivamente com o alinhamento estratégico da organização.

Mzimela et Chikandiwa (2017) afirmam que, com um treinamento e desenvolvimento eficientes, as organizações têm a chance de ganhar vantagem competitiva nas unidades de negócio.

### 2.3 Conceitos de universidade corporativas

O Quadro 2 apresenta a definição de universidade corporativa por alguns autores.

**Quadro 2.** Conceitos de universidades corporativas

Autor	Ano	Conceito
Meister	1999	A universidade corporativa é como: “um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização”.
Alperstedt	2001	Conceitua a expressão universidade corporativa como: o termo “corporativo” significa que a universidade é vinculada a uma corporação e que serviços educacionais não constituem seu principal objetivo; o termo “universidade” não deve ser entendido dentro do contexto do sistema de ensino superior, no qual designa a educação de estudantes e o desenvolvimento de pesquisa em várias áreas do conhecimento, uma vez que “universidade corporativa” oferece instrução específica, sempre relacionada à área de negócio da própria organização.
Vianna	2003	Considera que conceito de universidade corporativa mais consistente que o tradicional do departamento de treinamento e desenvolvimento
Eboli	2004	Sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências.
Scarso	2017	“São arranjos educacionais específicos que são estabelecidos nas empresas para fornecer treinamento específico aos funcionários”
Silva e Sá	2017	“São arranjos educacionais específicos que são estabelecidos nas empresas para fornecer treinamento específico aos funcionários”

Fonte: Elaborados pelos autores



Deve-se observar que o modelo corporativo de aprendizagem organizacional não está isento das ameaças oriundas do mercado externo, podendo gerar problemas decorrentes de inadequações estratégicas e operacionais, que levam a pouca aceitação institucional por parte dos colaboradores das instituições patrocinadoras desse modelo.

Silva et Sá (2017), após buscarem na literatura definições dos modelos atuais de universidade corporativa, constataram que há atualmente sete diretrizes que fortalecem e estruturam a educação corporativa: escopo, interconexão, reconhecimento de *stakeholders*, tecnologia, foco, nível e gestão do conhecimento. Esta perspectiva vai ao encontro das ideias de Meister (1999) e Eboli (2004), que consideram as universidades corporativas como um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências.

## 2.4 Indicadores de avaliação de desempenho utilizados pelas universidades corporativas

### O Modelo Kirkpatrick

Donald Kirkpatrick (1994) propôs um sistema para aferir o valor específico do treinamento oferecido pelas organizações, que se tornou um dos métodos mais conhecidos sobre mensuração de resultado. O modelo Kirkpatrick propõe quatro níveis de medição para o treinamento (Quadro 3).

Quadro 3. Adaptado de Kirkpatrick (1998)

Modelo Kirkpatrick		
Nível 1	Reação	Os participantes gostaram do programa oferecido?
Nível 2	Aprendizado	Que conhecimentos, habilidades e outras atitudes os participantes adquiriram?
Nível 3	Comportamento	Como resultado do programa de treinamento, os participantes passaram a se comportar de forma diferente?
Nível 4	Resultados	O programa afetou os resultados, tais como custos, qualidade do trabalho, produção e outros?

Fonte: Palmeira, 2006, p. 15

Os quatro níveis avaliados, segundo o método Kirkpatrick, são considerados de forma sequencial; desta forma, cada nível tem importância especial, contudo, à medida que estes níveis são alcançados, passando-se para o próximo, o processo se torna mais complexo e agudo, aumentando a necessidade de prioridades e do tempo para o seu desenvolvimento. Em contrapartida, faz previsão de informações valiosas a cada vez que é aplicado (Ramos *et al.*, 2016).

Kovářová et Šimková (2014) consideram que Modelo de Avaliação de Kirkpatrick é uma abordagem peculiar para a

aprendizagem baseada em evidências, fortalecendo a satisfação dos alunos e os possibilitando alcançar os resultados da aprendizagem.

Para Hites et al. (2014), antes de aplicar o modelo proposto por Kirkpatrick, se faz necessário entender os princípios fundamentais de cada nível e sua aplicação para avaliar os resultados do treinamento. Desse modo, a avaliação de desempenho deve passar a traduzir o alinhamento entre a estratégia organizacional e a valoração das pessoas, para que os usuários percebam que a atividade de treinamento adiciona valor ao negócio.

Deodhar et Powdwal (2017) afirmam que se a cultura organizacional não estiver configurada para transformações comportamentais, os participantes podem não conseguir aplicar o que aprenderam na organização.

Guerci et al. (2010) sugerem que grande parte da avaliação do treinamento se concentra em uma única parte interessada, o acionista, e essa prática baseia-se fortemente no modelo hierárquico de Kirkpatrick.

### Retorno sobre investimento (*Return on investment – ROI*)

Jack Phillips, em 1996, adiu mais um nível ao modelo de Kirkpatrick:

O modelo de Jack Phillips surgiu a partir da escala de avaliação do modelo de Kirkpatrick, foi a partir do 4º nível de Kirkpatrick que Phillips percebeu que havia uma possibilidade de acrescentar mais um nível de avaliação completo, aperfeiçoado e que agregaria grande impacto ao negócio da organização (Andrade et Silva, 2010, p. 6).

Botchkarev et al. (2011) definem o ROI como uma medida de desempenho que avalia o resultado efetivo de um investimento, conforme apresentado na Figura 1.



Figura 1: Modelo *Return on investment* - ROI

Fonte: Andrade et Silva (2010)



Andrade et Silva (2010) definem o ROI como o retorno que a alta direção da organização espera receber da área de treinamento, mensurando o resultado do investimento em capacitação e desenvolvimento.

Para Paduam *et. al.* (2015), o processo de construção do ROI é o ponto fundamental para a organização, porém, cada empresa pode personalizar o método adaptando-o a sua realidade.

O ROI é um cálculo matemático cuja resultante pode ser obtida mediante o emprego da equação representada abaixo (Botchkarev et al., 2011):

$$\text{ROI} = (\text{retorno obtido} - \text{custo do investimento}) / (\text{custo do investimento}) \times 100$$

### 3. METODOLOGIA

A presente pesquisa teve como vertente metodológica o desenho exploratório e o documental como predominantes de sua concepção. Os referenciais teóricos sobre a metodologia empregada foram buscados nas obras dos seguintes autores: Lakatos et Marconi (1992; 2002).

A pesquisa documental foi efetivada com os dados públicos disponíveis no website da UniBB, acessado em maio de 2017. O propósito firmou-se numa análise do modelo de avaliação da referida universidade como estratégia de atração, capacitação e desenvolvimento de pessoas, bem como de retenção de seus talentos.

Para a revisão de literatura, o estudo utilizou os seguintes critérios de elegibilidade: material publicado até o ano de 2017 em periódicos indexados na base Scopus; livros; artigos científicos; dissertações; teses; e redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral e que fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa (Vergara, 2003).

A propósito da pesquisa documental, a fundamentação teórico-metodológica do estudo é realizada por meio da investigação sobre a evolução histórica das universidades corporativas, diferenças entre o treinamento clássico e a universidade corporativa, os conceitos de universidade corporativa, o modelo de avaliação preconizado por Kirkpartik, o ROI, e a análise crítica da fundamentação teórica em confronto com a experiência da UniBB.

O fluxo metodológico proposto para a realização desta pesquisa está representado na Figura 2.

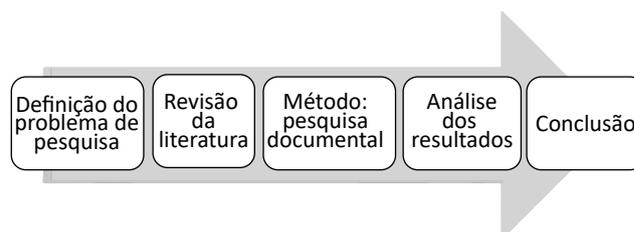


Figura 2. Evolução e construção do método da pesquisa

Será apresentada a experiência da UniBB, quando se buscará identificar os indicadores de desempenhos utilizados por ela.

### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa documental realizada conduziu a consulta sobre a organização Banco do Brasil S. A., onde é praticada a educação corporativa por meio da UniBB.

Nos itens que se seguem serão apresentadas um pouco da história, a forma adotada para avaliar seus resultados, enfim, o critério utilizado para a medição de sua efetividade.

Os dados foram coletados na página eletrônica da organização.

#### 4.1 Indicadores de acompanhamento e gestão – Resultados da UniBB

Apesar do Sistema de Educação Corporativa do BB existir desde 1965, a sua universidade corporativa – UniBB – foi criada em 11 de julho de 2002, com a finalidade de dar continuidade a evolução desta educação para auxiliar seus colaboradores a aprimorar suas competências, crescer profissionalmente e colaborar para a efetivação dos negócios (Banco do Brasil, 2017a).

O papel da UniBB é:

Desenvolver a excelência humana e profissional, por meio da criação de valor em soluções educacionais, contribuindo para a melhoria do desempenho organizacional e o fortalecimento da imagem institucional do Banco do Brasil. Para auxiliar seus funcionários a aprimorar seus talentos, crescer profissionalmente e contribuir para a realização dos negócios. Por isso, em escala crescente, o Banco do Brasil tem definido seus direcionamentos estratégicos em consonância com os princípios de responsabilidade socioambiental e, em especial, tem sido dada relevância



às questões da diversidade e da acessibilidade como direitos humanos inalienáveis e fatores que se agregam ao rol de condições essenciais ao funcionamento ótimo da vida organizacional (Banco do Brasil, 2017a).

Em sua página na Web, menciona-se que a UniBB já conquistou os seguintes prêmios:

2º lugar na categoria Universidade Corporativa do Ano - Global no Cubic Awards 2016; Prêmio internacional promovido pela IQPC -International Quality and Productivity Center em parceria com a CLN - Corporate Learning Networking. O Cubic Awards (Corporate University Best-in-Class) é uma premiação de nível mundial que reconhece as melhores práticas e programas de educação corporativa do mundo (Banco do Brasil, 2017a).

Os prêmios recebidos, reconhecendo seus méritos, configuram-se um retorno da importância do papel fundamental desempenhado pela UniBB.

O Quadro 4 apresenta o número de horas despendidas em capacitação no período 2014-2016 na UniBB.

**Quadro 4.** Horas despendidas em capacitação pela Universidade Corporativa do Banco do Brasil no período 2014-2016

Modalidade de treinamento	Total de horas em 2016	Média por funcionário em 2016	Média por funcionário em 2015	Média por funcionário em 2014
Capacitação presencial	889.736	8,85	10,34	11,07
Capacitação a distância	6.123.624	60,86	67,13	65,57
Capacitação em serviço	335.193	3,34	4,52	4,11
Quantidade total de horas 7.348.553		Média de horas por funcionário 73,05		

Fonte: Banco do Brasil, 2017b

Segundo Guimarães (2008), deve-se observar que o indicador horas de treinamento, quando analisado de forma isolada, atinge apenas o “esforço” despendido pelo setor de recursos humanos, indicando que este trabalhou muito ou pouco em termos de treinamento. Para melhor análise é, portanto, indispensável avaliar o resultado dos treinamentos realizados por algum indicador que mensure de forma efetiva os resultados.

Conforme os dados obtidos em seu relatório anual de 2016, disponível em sua página eletrônica (Banco do Brasil, 2017b), a UniBB avalia seus resultados globais de retorno: “adotando métricas globais para medir quantitativamente os benefícios negociais dos seus programas de investimento em capital humano”, mediante o *Human Capital Value Added* (HCVA) em treinamento e desenvolvimento; o ROI em recursos humanos; o *Human Economic Value Added* (HEVA); e o ROI líquido com treinamento e desenvolvimento.

Os resultados globais de retorno da UniBB estão apresentados no Quadro 5.

**Quadro 5.** Resultados Globais de Retorno da Universidade Corporativa do Banco do Brasil em 2015 e 2016

Resultados Globais de Retorno			
Métrica	Fórmula do cálculo	Resultado 2015	Resultado 2016
<i>Human Capital Value Added</i> em treinamento e desenvolvimento (R\$)	Faturamento Bruto – (Custo Total da Empresa + Despesa Operacional – Custo Total de Pessoal Efetivo) – Investimento em T&D/Full Time Equivalent (FTE)	1197734	1101087
<i>Return on investment - ROI</i> (R\$)	(Total da receita - (Total das despesas com operação - Total de despesas com funcionários)) / Total de despesas com funcionários	2,59	1,96
<i>Human Economic Value Added</i> (R\$/por funcionário)	Lucro Líquido – (Patrimônio Líquido x Taxa de Juros CDI) / Full Time Equivalent (FTE)	37954	-47987
<i>ROI Líquido com treinamento e desenvolvimento</i> (R\$)	Faturamento Líquido – (Custo Total da Empresa + Despesa Operacional – Custo Total de Pessoal Efetivo) – Investimento em T&D / (Custo Total de Pessoal Efetivo – Investimento em T&D)	2,62	1,97

Fonte: Banco do Brasil, 2017b

Analisando o Quadro 5, verifica-se que o resultado obtido pelo ROI líquido com treinamento e desenvolvimento no ano de 2016 foi menor do que o resultado apresentado no ano de 2015.

Faber *et al.* (2002), comentam que têm críticas ao modelo de avaliação de desempenho pelo ROI, pois são tendenciosos quanto aos resultados.



## 5. CONCLUSÃO

A pesquisa, desenvolvida e apresentada neste manuscrito, traz o caso do Banco do Brasil, a partir de seu histórico e desenvolvimento de negócio, como exemplo de contribuição da gestão por competências para o desenvolvimento dos sistemas de educação corporativa das organizações.

Uma universidade corporativa é um espaço organizacional cada vez mais necessário para prover treinamento profissional aos seus colaboradores e, substancialmente, um instrumento para gerenciar o conhecimento de maneira eficaz dentro de uma organização (Scarso, 2017).

O Banco do Brasil, em sua trajetória, demonstra que o gerenciamento das competências profissionais é atividade indispensável e insumo fundamental para o adequado alinhamento dos sistemas de capacitação às estratégias organizacionais.

Assim, pode-se dizer que o diagnóstico e a avaliação de competências oferecem a oportunidade de convergência entre funcionários e empresa, favorecendo o crescimento continuado do capital humano e o alcance dos objetivos institucionais.

A metodologia utilizada para a medição dos resultados do Banco do Brasil está centrada no modelo do ROI líquido com treinamento e desenvolvimento, cujo cálculo indicou valores menores em 2016, quando comparados aos de 2015.

Também foi possível perceber que a estruturação do processo de treinamento e desenvolvimento dos recursos humanos do Banco do Brasil, definindo as políticas, as normas e os procedimentos para o seu funcionamento, pode permitir de maneira efetiva a capacitação dos empregados e a melhoria da produtividade da empresa.

Resumindo, a pesquisa permitiu discernir que um dos maiores desafios enfrentados hoje pelas empresas é criar indicadores eficazes de mensuração dos resultados obtidos com os investimentos em treinamento.

Os indicadores utilizados tradicionalmente refletem apenas a realidade interna e auxiliam pouco na compreensão de quanto o negócio foi realmente beneficiado com o treinamento. Pelo fato de o Banco do Brasil S.A. se tratar de uma instituição financeira constituída por uma sociedade mista, seu faturamento líquido pode ser resultado de seus produtos e não necessariamente do investimento realizado em seus colaboradores.

Assim, os resultados de iniciativas devem levar em conta a avaliação de programas educacionais, a mensuração

de indicadores de resultados internos e externos e o uso da tecnologia como apoio à difusão de conhecimentos nas redes sociais.

## REFERÊNCIAS

- Alperstedt, C. (2001), "Universidades Corporativas: discussão e proposta de uma definição", *Revista de Administração Contemporânea*, Vol. 5, No. 3, pp. 149-165.
- Andrade, R. J. F.; Silva, N. F. (2010), "Roi – uma análise comparativa entre os métodos de avaliação sobre o retorno do investimento em treinamento", apresentado no VII Congresso Virtual Brasileiro de Administração – CONVIBRA, 19-21 nov. 2010, disponível em: [http://www.convibra.org/upload/paper/adm/adm\\_1357.pdf](http://www.convibra.org/upload/paper/adm/adm_1357.pdf). (Acesso em 14 de abril de 2017).
- Banco do Brasil (2017a), *Universidade Corporativa*, disponível em: <https://www.bb.com.br/portallbb/home1,139,139,23,0,1,8.bb> (Acesso em 09 maio 2017).
- Banco do Brasil (2017b), *Relatório Anual 2016*, disponível em: <https://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/relan2016.pdf> (Acesso em 09 maio 2017).
- Borges, C. V. A.; Zorzenon, V.; Chiacchio, S. S. R. (2017), "Treinamento e desenvolvimento com foco no clima organizacional", *Revista Espacios*, Vol. 38, No. 11, pp. 8, disponível em: <http://www.revistaespacios.com/a17v38n11/17381108.html> (Acesso em 20 maio 2017).
- Borges, M. (2007), "Excelência Corporativa: Empresas descobrem importância de estimular funcionários a estudar", publicado em 31 dez. 2007.
- Botchkarev, P. A.; Andru, P.; Chiong, R. (2011), "A Return on Investment as a Metric for Evaluating Information Systems", *Interdisciplinary Journal of Information Knowledge and Management*, Vol. 6, No. 16, pp. 254-269, disponível em: <http://www.ijikm.org/Volume6/IJKMv6p245-269Botchkarev566.pdf> (Acesso em 25 maio 2017).
- Buogo, M.; Yanzer, A.; Basso Junior, E. (2016), "Methodologies of knowledge management Considering best practice for information security", *Atas da Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação*, Vol. 16, pp. 69-83. DOI: 10.18803/capsi.v16.69-83.
- Cappiello, G.; Pedrini, G. T. (2017), "The performance evaluation of corporate universities", *Tertiary Education and Management*, Vol. 23, No. 3, pp. 304-317. DOI: 10.1080/13583883.2017.1329452.
- Carvalho, M B et al. (2014), "Treinamento e desenvolvimento como parcerias da empregabilidade sustentabilidade da organização", *Revista Caderno de Graduação – Ciências Humanas e Sociais*, Vol. 2, No. 1, pp. 25-36, disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/index.php/>



- cadernohumanas/article/view/988/700 (Acesso em 19 maio 2017).
- Cislaghi, T. P.; D'arisbo, A.; Ribeiro, J. M. C.; Barcellos, P. F. P. (2015), "Estratégia Empresarial, Competências e Aprendizagem Organizacional: Um Estudo de caso da Reestruturação do Grupo Nova Energia", *Revista de Administração IMED*, disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/468/573> (Acesso em 19 maio 2017).
- Deodhar, M.; Powdwal, S. (2017), "Impact of continuing education programs (CEPs) on LIS professionals in academic libraries in Mumbai, India", *Library Management*, Vol. 38, No. 2/3, pp. 117-130, available from: <https://doi.org/10.1108/LM-07-2016-0051> (Access 04 nov. 2018).
- Eboli, M. (1999), "Gestão do Conhecimento como Vantagem Competitiva", In: Eboli, M. (org.), *Coletânea Universidades Corporativas: educação para as empresas do século XXI*, Schmukler, São Paulo.
- Eboli, M. (2004), "Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades", *Gente*, São Paulo.
- Faber, B.; Bekins, L.; Karis, B. (2002), "Using corporate-based methods to assess technical communication programs", *Journal of Technical Writing and Communication*, Vol. 32, No. 4, pp. 307-336. DOI: 10.2190/T2HC-KXTD-7YFK-4PFV.
- Guerci, M.; Bartezzaghi, E.; Solari, L. (2010), "Training evaluation in Italian corporate universities: A stakeholder-based analysis", *International Journal of Training and Development*, Vol. 14, No. 4, pp. 291-308. DOI: 10.1111/j.1468-2419.2010.00359.x
- Hites, L. S.; Sass, M. M.; D'Ambrosio, L. et al. (2014), "The Preparedness and Emergency Response Learning Centers: Advancing standardized evaluation of public health preparedness and response trainings", *Journal of Public Health Management and Practice*, Vol. 20, No. Suppl. 5, pp. S17-S23, disponível em <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/25072484>. (Acesso em 18 maio 2017).
- Kelly, G.; Oliveira, A. (2014), "O impacto da universidade corporativa no âmbito organizacional: estudo de caso na Concessionária Chevrolet", *Gestão & Aprendizagem*, Vol. 3, No. 1, pp. 64-86. DOI: <https://doi.org/10.23179/2317-9082>
- Kirkpatrick, D. (1994), *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, Berrett-Koehler, San Francisco.
- Kovářová, P.; Šimková, G. (2014), "Abordagem de Aprendizagem Baseada em Evidências na Avaliação da Educação em Alfabetização Informacional", In: Kurbanoglu S., Špiranec S., Grassian E., Mizrachi D., Catts R. (eds), *Information Literacy. Aprendizagem ao Longo da Vida e Cidadania Digital no Século XXI. ECIL 2014. Comunicações em Ciência da Computação e Informação*, Vol. 492, Springer.
- Lakatos, E. M.; Marconi, M. A. (2002), "Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados", 5. ed., Atlas, São Paulo.
- Meister, J. (1999), "Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas", Makron, São Paulo.
- Mzimela, T.; Chikandiwa, C. T. (2017), "Employee training and development practices in the Tourism and Leisure sector in KwaZulu-Natal, South Africa African", *Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, Vol. 6, No. 4, pp. 1-17, disponível em: [http://www.ajhtl.com/uploads/7/1/6/3/7163688/article\\_22\\_vol\\_6\\_\\_4\\_\\_2017.pdf](http://www.ajhtl.com/uploads/7/1/6/3/7163688/article_22_vol_6__4__2017.pdf) (Acesso em 26 maio 2017).
- Paduam, T. C.; Fabri, J. A.; L'Erario, A (2015), "Modelo para Calcular o Retorno sobre Investimento após a Implantação de Software Programa de Pós-Graduação em Informática, Universidade Tecnológica Federal do Paraná", *Revista de Sistemas de Informação da FSMA*, No. 15, pp. 40-51, disponível em: [http://www.fsma.edu.br/si/edicao15/FSMA\\_SI\\_2015\\_1\\_Estudantil\\_3.pdf](http://www.fsma.edu.br/si/edicao15/FSMA_SI_2015_1_Estudantil_3.pdf). (Acesso em 22 de maio de 2017).
- Palmeira, C. G. (2006), "Avaliação de Resultados: retorno do investimento", In: *Manual de Treinamento e Desenvolvimento – Processos e Operações*, Person Prentice Hall, Rio de Janeiro, pp. 1-14.
- Ramos, H. C. et al. (2008), "Transição de treinamento e desenvolvimento (T&D) para universidade corporativa", IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 31 jul. 2008, disponível em: <http://www.inovarse.org/filebrowser/download/8771> (Acesso em: 09 fev. 2017).
- Scarso, E. (2017), "Universidades corporativas como ferramentas de gestão do conhecimento", *Revista VINE de Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento*, Vol. 47, No. 4, pp. 538-554, disponível em: <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-12-2016-0074> (Acesso em: 09 fev. 2017).
- Schröder, C. S.; Antunes, M. P.; Oliveira, J. L. (2011), "Gestão do Conhecimento Corporativo: Um Fator de Competitividade para as Organizações", *Revista de Administração IMED*, Vol. 1, No. 1, pp. 29-53.
- Silva, D. R. (2008), "Educação Corporativa", disponível em: <http://www.fecap.br/PortalNovo/Index.asp> (Acesso em 20 maio 2017).
- Silva, J. R. S.; Almeida, C. D.; Guindani, J. F. (2009). "Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas", *Revista Brasileira de História & Ciências Sociais*, Ano I, No. I, available from: <https://www.rbhcs.com/rbhcs/article/viewFile/6/pdf> (Acesso em 10 maio 2017).
- Silva, T. C.; Sá, F. P. (2017), "Corporate University: Guidelines that must be managed for the implementation of the model", *Espacios*, Vol. 38, No. 10, pp. 13, disponível em:



<http://www.revistaespacios.com/a17v38n10/17381015.html> (Acesso em 27 maio 2017).

Sudhakar, R.; Basariya, S. R. (2017), "Training and development programmes in IT company and its role in aggrandizing employee performance", *International Journal of Civil Engineering and Technology*, Vol. 8, No. 8, pp. 1747-1753, disponível em <http://paper.researchbib.com/view/paper/158170> (Acesso em 29 maio 2017).

Vergara, S. C. (2003), *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*, Atlas, São Paulo.

Vianna, M. A. F. (2003), "Universidade Corporativa: uma visão de hoje", *Revista Aprender Virtual*, São Paulo, abril 2003, disponível em: [http://www.institutomvc.com.br/costacurta/artma05\\_UC\\_Visaodehoje.htm](http://www.institutomvc.com.br/costacurta/artma05_UC_Visaodehoje.htm) (Acesso em: 09 fev. 2017).

**Recebido:** 24 abr. 2017

**Aprovado:** 31 abr. 2017

**DOI:** 10.20985/1980-5160.2018.v13n4.1308

**Como citar:** Ramos, H. C.; Garcia, S. M. S.; Almeida, L. S. F. et al. (2018), "Um estudo documental sobre a avaliação de dois indicadores de mensuração de resultados em universidades corporativas", *Sistemas & Gestão*, Vol. 13, No. 4, pp. 424-432, disponível em: <http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/view/1308> (acesso dia mês abreviado. ano).