

JOSÉ ANTONIO PACHECO DA SILVA

**ANÁLISE DA EVOLUÇÃO E VERTENTES NA LITERATURA ACADÊMICA  
NACIONAL E INTERNACIONAL SOBRE UNIVERSIDADE CORPORATIVA**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Centro  
Universitário da FEI para obtenção do título de Mestre  
em Administração, orientado pelo Prof. Dr. André  
Ofenhejm Mascarenhas.

São Paulo  
2013

Silva, José Antonio Pacheco da  
Análise da evolução e vertentes na literatura acadêmica  
nacional e internacional sobre universidade corporativa / José  
Antonio Pacheco da Silva. – São Paulo, 2013.  
103 f. : il.

Dissertação – Centro Universitário da FEI.  
Orientador: Prof. Dr. André Ofenhejm Mascarenhas.

1. Universidade corporativa. I. Mascarenhas, André  
Ofenhejm; orient. II. Título.



Centro Universitário da FEI

## APRESENTAÇÃO DE DISSERTAÇÃO ATA DA BANCA JULGADORA

Programa de Pós-Graduação em Administração

**PPGA-10**

|                                                                                                                                                             |                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Candidato: Jose Antônio Pacheco da Silva                                                                                                                    | Matrícula: 310117-7 |
| Título do Trabalho: Universidade Corporativas: Evolução da Literatura e Oportunidades de Pesquisa                                                           |                     |
| Área: <input checked="" type="checkbox"/> Capacidades Organizacionais <input type="checkbox"/> Mercados e Consumo <input type="checkbox"/> Sustentabilidade |                     |
| <input type="checkbox"/> Doutorado <input checked="" type="checkbox"/> Mestrado                                                                             |                     |
| Orientadora: Prof. Andre Ofenhejm Mascarenhas                                                                                                               |                     |
| Data da realização da prova: 26 /03/2013                                                                                                                    |                     |

**ORIGINAL ASSINADA**

A Banca Julgadora abaixo-assinada, atribuiu ao candidato o seguinte:

APROVADO ☒ REPROVADO ☐

São Paulo, 26 /03 /2013.

### MEMBROS DA BANCA JULGADORA

PROF. DR. ANDRE OFENHEJM MASCARENHAS

ASS.: \_\_\_\_\_

PROF. DR. EDMILSON ALVES DE MORAES

ASS.: \_\_\_\_\_

PROFª. DRª. MONICA PINHANEZ

ASS.: \_\_\_\_\_

**Versão Final da Dissertação**

Aprovação do Coordenador do Programa de Pós-Graduação

Endosso do Orientador após a inclusão  
das recomendações da Banca Examinadora

Prof. Dr. Edmilson Alves de Moraes

A Deus, a minha esposa e aos meus filhos pelo apoio e compreensão nesta trajetória.

Aos meus colegas de turma pela amizade e motivação nos momentos difíceis.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador Prof. Dr. André O. Mascarenhas, pela paciência e ensinamentos que tive a honra de receber durante a realização deste trabalho, e que levarei por toda a minha vida.

Aos professores do Centro Universitário da FEI, pelas discussões e ensinamentos fundamentais para atingir esta importante meta.

A toda equipe de suporte do Centro Universitário da FEI, em especial aos profissionais da biblioteca, coordenação do mestrado e suporte de tecnologia que sempre estiveram disponíveis para me auxiliar.

Aos meus líderes profissionais John McAdoo e Regina Curi, sem os quais este sonho não teria se realizado.

A todos os meus familiares: esposa, filhos, etc, pelo apoio dado nos momentos de ausência e cansaço.

## **RESUMO**

Este estudo apresenta uma análise dos estudos publicados sobre Universidades Corporativas entre 1997 e 2011 em bases de dados nacionais e internacionais. Através desta revisão o autor identifica os objetivos iniciais da criação de uma Universidade Corporativa, a sua aderência ou distanciamento com as Universidades Acadêmicas durante o período pesquisado, a sua importância como vantagem competitiva para as empresas que adotaram este modelo, e as críticas para esta estrutura.

Palavra-chave: Universidade Corporativa.

## **ABSTRACT**

This work reviews studies about corporate universities published between 1997 and 2011 in national and international databases. Through this review, the author identifies the initial goals of creating a Corporate University, your grip or distance with the Academic Universities, its importance as a competitive advantage for companies that have adopted this training model, and the criticism for this structure.

Key word: Corporate University.

## LISTA DE QUADROS

|                                                                               |     |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----|
| QUADRO 1 – Definição do tema.....                                             | 14  |
| QUADRO 2 – Principais temas abordados pelos artigos.....                      | 19  |
| QUADRO 3 – Evolução temática.....                                             | 43  |
| QUADRO 4 – Temas relativos ao apoio e crítica à universidade corporativa..... | 47  |
| QUADRO 5 – Artigos pesquisados por ano de publicação.....                     | 62  |
| QUADRO 6 – Relação de artigos por periódico.....                              | 100 |

## SUMÁRIO

|                                                                        |           |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>                                              | <b>10</b> |
| <b>2 PROBLEMÁTICA E JUSTIFICATIVA .....</b>                            | <b>11</b> |
| <b>3 UNIVERSIDADES CORPORATIVAS .....</b>                              | <b>12</b> |
| <b>4 PERCURSO METODOLÓGICO .....</b>                                   | <b>13</b> |
| <b>4.1 Metodologia .....</b>                                           | <b>13</b> |
| <b>4.2 Escolha do tópico .....</b>                                     | <b>14</b> |
| <b>4.3 Recorte empírico .....</b>                                      | <b>14</b> |
| <b>4.4 Procedimento de análise .....</b>                               | <b>15</b> |
| <b>5 ANÁLISE .....</b>                                                 | <b>17</b> |
| <b>5.1 Principais temas relativos à universidade corporativa .....</b> | <b>18</b> |
| 5.1.1 Ameaça da academia perante a universidade corporativa .....      | 24        |
| 5.1.2 Aprendizagem organizacional .....                                | 24        |
| 5.1.3 Avaliação da eficácia do treinamento .....                       | 25        |
| 5.1.4 Caráter doutrinário da universidade corporativa .....            | 26        |
| 5.1.5 Crítica à universidade corporativa .....                         | 26        |
| 5.1.6 Departamento de treinamento e desenvolvimento .....              | 27        |
| 5.1.7 Desenvolvimento organizacional (DO) .....                        | 27        |
| 5.1.8 Desenvolvimento de carreira .....                                | 28        |
| 5.1.9 Educação continuada .....                                        | 28        |
| 5.1.10 Educação à distância e o uso da tecnologia no aprendizado ..... | 29        |
| 5.1.11 Estratégia corporativa .....                                    | 30        |
| 5.1.12 Gestão corporativa de instituições acadêmicas .....             | 31        |
| 5.1.13 Gestão estratégica de recursos humanos .....                    | 31        |
| 5.1.14 Gestão do conhecimento .....                                    | 32        |
| 5.1.15 Gestão das competências .....                                   | 33        |
| 5.1.16 Gestão da inovação .....                                        | 33        |

|                                                                                            |               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 5.1.17 Medição de resultados .....                                                         | 34            |
| 5.1.18 Metodologia de aprendizagem .....                                                   | 34            |
| 5.1.19 Parceria entre academia e organizações .....                                        | 35            |
| 5.1.20 Perda de autonomia e valores das universidades acadêmicas .....                     | 36            |
| 5.1.21 Retorno sobre investimento .....                                                    | 37            |
| 5.1.22 Treinamento customizado na universidade corporativa .....                           | 38            |
| 5.1.23 Universidade corporativa – definição, implantação e gestão .....                    | 38            |
| 5.1.24 Vantagem competitiva .....                                                          | 39            |
| <b>5.2 Análise da evolução temática da literatura sobre universidade corporativa .....</b> | <b>39</b>     |
| 5.2.1 Tópicos relacionados à evolução temática .....                                       | 42            |
| <br><b>6 DISCUSSÃO .....</b>                                                               | <br><b>44</b> |
| <b>6.1 Universidade corporativa .....</b>                                                  | <b>44</b>     |
| <b>6.2 Crítica ao modelo da universidade corporativa .....</b>                             | <b>45</b>     |
| <br><b>7 CONCLUSÃO .....</b>                                                               | <br><b>47</b> |
| <br><b>REFERÊNCIAS .....</b>                                                               | <br><b>49</b> |
| <br><b>APÊNDICE A – Recorte Empírico .....</b>                                             | <br><b>57</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

A capacitação dos empregados no segmento corporativo se tornou uma estratégia fundamental na busca pela diferenciação competitiva baseada na eficiência coletiva, exigindo modelos e estruturas de treinamento e desenvolvimento dinâmicos e alinhados com a estratégia corporativa.

Este estudo possui como objetivo avaliar os trabalhos relativos ao tema universidade corporativa publicados em bases de dados nacionais e internacionais entre o período de 1996 e 2011, e através de sua análise identificar e mapear os principais construtos, evolução, desdobramento dentro da estrutura organizacional e os principais temas relacionados a esta estrutura.

Desta forma, a pesquisa tem como objetivo identificar e classificar os principais temas comuns apontados pelos artigos sobre universidade corporativa através de uma pesquisa bibliográfica qualitativa, procurando apontar a contribuição da literatura científica nacional e internacional sobre o tema.

A análise do recorte empírico realizada identificou duas vertentes distintas, onde a primeira defende a estrutura da universidade corporativa como proativa e alinhada a estratégia organizacional e na criação de uma vantagem competitiva sustentável. A outra vertente se apresenta cética e crítica à nova estrutura, afirmando que alguns termos como universidade, academia e outros foram adotados pelas organizações para divulgar uma nova imagem a estrutura de treinamento e desenvolvimento sem trazer mudanças significativas.

Na conclusão argumenta-se que o tempo de existência das estruturas de universidades corporativas ainda é pequeno para validar ou refutar parte das conclusões apontadas pelos estudos, e não apresenta os riscos e fracassos na implementação desta estrutura. O trabalho também aponta oportunidades de pesquisa para o tema com maior aprofundamento investigativo, principalmente no que se refere ao alinhamento estratégico da UC aos subsistemas da organização, e como evitar o caráter doutrinário dos programas de treinamento numa época em que o discurso empresarial é o da aceitação de erros e de incentivo a criatividade.

## 2 PROBLEMÁTICA E JUSTIFICATIVA

Trabalhos e publicações sobre Universidades Corporativas (UC) a definem como uma evolução do departamento de treinamento e desenvolvimento tradicional, e evidenciam a sua importância na capacitação dos colaboradores de uma organização no aprimoramento ou desenvolvimento de novas competências organizacionais (ALLEN, 2007; ARNONE, 1998; PRINCE; BEAVER, 2001; EBOLI, 2004; MEISTER, 1998a).

Entretanto, a conceituação sobre universidade corporativa (UC) e seus desdobramentos se mostra ambígua, onde alguns autores indicam a estrutura como fundamental para o estabelecimento de uma vantagem competitiva (MEISTER, 1998b), e outros que o termo foi adotado pelas organizações somente para promover credibilidade associada ao nome, porém, continuam com as estratégias e metodologias associadas a um departamento de treinamento (WALTON, 1999).

Portanto, este trabalho analisou os artigos publicados no período entre 1996 e 2011 em periódicos em português e inglês, com o objetivo de identificar os argumentos e contribuição destes trabalhos, a conceituação sobre UC e os principais temas abordados por estes. Este período foi selecionado por se tratar de um momento de expansão das universidades corporativas nos Estados Unidos e posteriormente para outros países, sendo que 96% dos artigos foram publicados neste período de acordo com a pesquisa nas bases Ebsco e Proquest.

Pergunta de pesquisa: qual a contribuição da literatura científica nacional e internacional sobre Universidade Corporativa e como ela evoluiu.

### 3 UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

Os primeiros modelos de Treinamento & Desenvolvimento (T&D) surgiram para preparar os agentes da organização no âmbito operacional e em muitos casos atuavam de forma reativa. Foi neste cenário que surgiu a universidade corporativa, “um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências” (EBOLI, 2004, p.48), partindo de modelos tradicionais de T&D para estruturas preocupadas em traduzir a estratégia corporativa para todos os agentes da organização.

O departamento de treinamento e a universidade corporativa são modelos existentes dentro da vertical da educação corporativa, e possuem um papel estratégico na estrutura organizacional sendo definidas como as áreas responsáveis por capacitar os recursos humanos de uma organização a adquirir ou aprimorar as competências necessárias para contribuir com os objetivos corporativos (WALTON, 1999).

A primeira referência ao termo Universidade Corporativa (UC) encontrada na pesquisa surgiu a mais de 50 anos, e foi utilizada pela empresa General Electric para designar o seu centro de educação criado em 1955 em Crotonville, NY. O principal objetivo deste centro foi preparar os seus gestores em temas como liderança e gestão estratégica para manter a competitividade da empresa no mercado, e devido à dificuldade em identificar programas acadêmicos que estivessem alinhados com as estratégias da empresa (TRAINING MAGAZINE, 2006).

A importância que a capacitação assumiu na estratégia organizacional fica clara através da mudança do departamento de treinamento para a universidade corporativa. Como define Mascarenhas (2009, p.213), “a UC surge como uma nova proposta à aprendizagem e ao desenvolvimento dos indivíduos e grupos organizacionais, onde assumem um horizonte mais amplo no desenvolvimento dos indivíduos e grupos preparando estes para construir coletivamente o futuro de suas organizações”.

Desta forma, a UC é conceituada como uma evolução do tradicional departamento de treinamento e desenvolvimento, que possui uma abrangência local e postura reativa, para um modelo global e proativo com foco no desenvolvimento personalizado e amplo de todos os colaboradores da organização com o objetivo de estabelecer uma vantagem perante a concorrência (MEISTER, 1998a; DEISER, 2009).

## 4 PERCURSO METODOLÓGICO

O percurso metodológico apresenta a metodologia para definição do tema baseada no modelo proposto por Hart (1998), a escolha do tópico, o recorte empírico e os procedimentos de análise deste trabalho.

### 4.1 Metodologia

Devido à diversidade de definições relacionada ao tema Universidade Corporativa, a revisão literária deste trabalho identificou as características e conceitos desta estrutura em caráter exploratório, e procura apresentar uma conceituação relevante baseada na análise destes artigos através de uma abordagem qualitativa do tipo bibliográfico.

Para desenvolvimento da estrutura foi utilizada a proposta de Hart (1998), que define a revisão literária como sendo:

A seleção de documentos disponíveis (publicados e não publicados) sobre o tema, que contêm informações, ideias, dados e provas escritas a partir de um ponto de vista particular, para cumprir certos objetivos ou expressar certas opiniões sobre a natureza do tema e como ele deve ser investigado, e a avaliação eficaz destes documentos em relação à pesquisa proposta (HART, 1998, p. 13).

A seguir no Quadro 1 temos o fluxo de pesquisa bibliográfica proposto por Hart (1998, p. 34), adaptado segundo a proposta de pesquisa sugerida pelo autor para definição do tópico.

| Estágios                                                                              | Fontes                                                                                         | Resultados                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Informações de base e busca de ideias.<br>Começo do mapeamento.<br>Escolha do Tópico. | Experiência na área, revistas acadêmicas, livros acadêmicos, bases de dados digitais, jornais. | Mapeamento inicial da área de tópico.<br>Busca de vocabulário de conceitos.<br>Lista provisória dos principais autores e obras. |
| Tópico escolhido e análise das informações necessárias.                               | Bibliotecas orientam para literatura.                                                          | Identificação de fontes de informação e guias para a literatura.                                                                |

Continua

## Conclusão

| <b>Estágios</b>                                                     | <b>Fontes</b>                                                                                  | <b>Resultados</b>                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pesquisa detalhada de fontes.<br>Construto inicial e bibliografias. | Sumários, índices, fontes eletrônicas, bibliografias, resumos de teses, anais de conferências. | Identificação de artigos, relatórios, trabalhos em curso, listas de monografias, livros, antologias, listas de dissertações, teses e artigos de conferências. |
| Avaliações secundárias da literatura.                               | Revisão do índice de periódicos para avaliação das citações.                                   | Identificação das revisões de itens.<br>Mapa de citação do tópico.                                                                                            |

Quadro 1 – Definição do tema  
Fonte: HART, 1998, p. 34

## 4.2 Escolha do tópico

O tema foi escolhido com base na experiência pessoal do autor nas áreas de gestão de pessoas, treinamento e desenvolvimento onde tem atuado nos últimos 15 anos. Durante este período, em diversos eventos ficou evidente o distanciamento entre a área acadêmica e a área corporativa ou mesmo um desconhecimento da atuação de cada uma. A área corporativa percebe a atividade de treinamento e desenvolvimento com a mesma ótica do negócio, focando a sua estratégia em ações e investimentos pontuais e reativos com uma abordagem estritamente financeira e pautada por resultados imediatos, ao contrário da academia que se preocupa com a formação vocacional estruturada e a longo prazo.

Este distanciamento se apresentou como uma oportunidade para identificar as características de uma universidade corporativa, seu amadurecimento como estrutura de treinamento e desenvolvimento, contribuição para a organização, e as mudanças que ocorreram no relacionamento junto à academia.

## 4.3 Recorte empírico

Para identificação dos estudos e artigos existentes para revisão, foi realizada uma pesquisa eletrônica utilizando os termos universidade corporativa, universidades corporativas, corporate university e corporate universities no período entre 1996 e 2011, por se tratar de um período onde as universidades corporativas se expandiram como uma solução para a

capacitação dos colaboradores nas organizações públicas e privadas. Segundo Allen (2007) o modelo da universidade corporativa nos Estados Unidos cresceu de aproximadamente 400 instituições na década de 80 para mais de 2.000 na primeira década do século XXI.

Para composição da base conceitual foram pesquisados livros referentes ao tema em questão de autores nacionais e internacionais que possuem publicações relevantes sobre o tema. Para composição do repositório de análise, foram pesquisadas as bases de dados Capes, Ebsco e ProQuest para publicações internacionais, e os periódicos nacionais relevantes com classificação A1, A2 e B1 pela Capes. Apesar do considerável número de artigos publicados em magazines e jornais, principalmente no final da década de 1990 e meados de 2000, que totalizaram 170 trabalhos, uma revisão descartou as publicações que não apresentavam fundamentação acadêmica sobre o tema e não eram relevantes para este trabalho. O recorte empírico é composto por 104 artigos que possuem aderência ao tema pesquisado, embasamento acadêmico e estão descritos no Quadro 5.

#### **4.4 Procedimentos de análise**

Através da leitura e análise dos artigos publicados, o trabalho avalia quais são seus argumentos, contribuições e que perspectivas teórico metodológicas suportam os textos de acordo com os paradigmas de pesquisa funcionalista, crítica e interpretativa.

O paradigma funcionalista segundo Burrell e Morgan (1979), tem sido utilizado como o principal modelo para condução da sociologia acadêmica e do estudo das organizações, e procura explicar de forma racional as interações sociais de uma forma que gere conhecimento que possa ser colocado em prática. A pesquisa crítica está relacionada com a realização das potencialidades e segundo Vieira e Caldas (2006, p. 59) “é impossível mostrar as coisas como realmente são, senão a partir da perspectiva de como elas deveriam ser”. Finalmente a interpretativa foca a sua análise na compreensão dos processos sociais de acordo com a visão das pessoas envolvidas nestes processos (VERGARA; CALDAS, 2005).

A primeira análise buscou identificar os temas tratados pelos artigos, e tomou como base o recorte empírico dos artigos selecionados, considerando os principais temas comuns aos mesmos e aderentes à conceituação e contribuição da universidade corporativa e as críticas ao modelo, conforme o Quadro 2.

A segunda análise apresenta os principais temas em uma ordem cronológica para avaliar a literatura de acordo com a sua evolução temática.

## 5 ANÁLISE

Na análise dos tópicos comuns aos artigos, percebe-se o predomínio de temas alinhados a estratégia organizacional que retratam a universidade corporativa como uma estrutura adotada para atender as necessidades de desenvolvimento que não eram atendidas pela academia e pelo departamento de treinamento e desenvolvimento na forma e flexibilidade esperadas (MEISTER, 1998a; WALTON, 1999; EBOLI, 1999).

Segundo Meister (1998a, p.37), o aumento da competição por parte da concorrência, “que exigiu uma grande reestruturação que resultou na redução de empregos e demandou uma maior flexibilização do poder em suas estruturas e maior autonomia dos colaboradores”, foi o cenário que propiciou a criação da universidade corporativa.

Percebem-se referências genéricas sobre estratégia corporativa, vantagem competitiva, aprendizagem organizacional e suas derivações (DEALTRY, 2001c; ALLEN; MCGEE, 2004; ANDRESEN, 2007).

Ainda na identificação dos temas comuns, outra vertente se refere a textos que questionam a relevância da universidade corporativa e sua ameaça à academia (MOORE, 1997; KRAEMER, 2004; WALTON, 2005; BLASS, 2005; SZEKERES, 2006; WASHBURN, 2011). Segundo Blass (2001, p.153), “embora existam algumas semelhanças entre a universidade corporativa e a academia, há muitas diferenças que levantam questões quanto à adequação das organizações adotarem o termo universidade”.

A relação e análise dos temas identificados estão descritos no Quadro 2.

### 5.1 Principais temas relativos à universidade corporativa

| TEMA                                 | No. ARTIGOS | REFERÊNCIAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ameaça da academia perante UC        | 6           | Moore, T.E. (1997); Kraemer, M.E.P. (2004); Walton, J. (2005); Blass, E. (2005); Szekeres, J. (2006); Washburn, J. (2011)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Aprendizagem organizacional          | 17          | Alperstedt, C. (2001); Prince, C.; Beaver G. (2001); El-Tannir, A. (2002); Prince, C.; Stewart, J. (2002); Lenderman, H.; Dealtry, R. (2002); Hundley, S.P. (2002); Campbell, I.; Dealtry, R. (2003); Salopek, J.J. (2004); Eccles, G. (2004); Teare, R. (2004); Macpherson, A. et al. (2005); Homan, G.; Macpherson, A. (2005); Walton, J. (2005); Branco, A.R. (2006); Dealtry, R. (2006); Assen, D. (2008); Sandelands, E. (2002); Brown, P.; Hassan, S. (2011); Galagan, P. (2011) |
| Avaliação da eficácia do treinamento | 12          | Dealtry, R. (2003); Bober, C.F.; Bartlett, K.R. (2004); Torres, R.T. (2004); Allen, M.; McGee, P. (2004); Vergara, S.C. et al. (2005); Zhang, J. (2005); Schultz, D. (2005); Zerbini, T. et al. (2006); Zerbini, T. et al. (2006); Overcast, S. et al. (2009); Guerci, M. et al. (2010); Champagne, J. (2011)                                                                                                                                                                          |
| Caráter doutrinário da UC            | 3           | Vergara, S.C.; Ramos, D.R.M. (2002); Vergara, S.C. et al. (2005); Champagne, J. (2011)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

Continua

## Continuação

| TEMA                                                      | No. ARTIGOS | REFERÊNCIAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Crítica a UC e sua eficácia                               | 2           | Walton, J. (2005); Silva, M.W.; Balzan, N.C. (2006)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Departamento de treinamento e desenvolvimento             | 7           | Armone, M. (1998); Alperstedt, C. (2001); Vargas, M.R.M. (2003); Prince, C.; Allison, S. (2003); Dealtry, R. (2005); Wihnbeek, D. (2006)                                                                                                                                                                                                                                  |
| Desenvolvimento organizacional                            | 6           | Roesner, L.A.; Walesh, S.G. (1998); Dealtry, R. (2000); Dealtry, R. (2001); Faber, B. (2003); Blass, E. (2005); Abel, A.I.; Li, J. (2011)                                                                                                                                                                                                                                 |
| Desenvolvimento de carreira                               | 2           | Fulmer, R.M.; Gibbs, P.A. (1998); Eccles, G. (2004)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Educação continuada                                       | 15          | Moore, T.E. (1997); Fulmer, R.M.; Gibbs, P.A. (1998); Roesner, L.A.; Walesh, S.G. (1998); Dealtry, R. (2001); El-Tannir, A. (2002); Dealtry, R. (2002); Dealtry, R. (2003); Kramer, M.E.P. (2004); Eccles, G. (2004); Selby, L.; Gould, K.E. (2005); Russel, D. (2005); Vergara, S.C. et al. (2005); TRAINING...(2006); Wihnbeek, D. (2006); Brown, P.; Hassan, S. (2011) |
| Educação à distância e o uso de tecnologia no aprendizado | 12          | Moore, T.E. (1997); Sandelands, E. (1997); Dealtry, R. (2000); El-Tannir, A. (2002); Macpherson, A. et al. (2005); Homan, G.; Macpherson, A. (2005); Baucus, D.; Baucus, M. (2005); Zerbini, T. et al. (2006); Oh, J.R.; Park, C.H. (2007); Porto, S.C.S.; Berge, Z.L. (2008); Allen, M. (2010); Galagan, P. (2011)                                                       |

Continua

## Continuação

| TEMA                                          | No. ARTIGOS | REFERÊNCIAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Estratégia corporativa                        | 32          | Sandelands, E. (1997); Meister, J. C. (1998); Dealtry, R. (2001); Prince, C.; Beaver G. (2001); Prince, C.; Stewart, J. (2002); Dealtry, R. (2002); Kramer, M.E.P. (2004); Hilse, H.; Nilocai, A.T. (2004); Eccles, G. (2004); Salopek, J.J. (2004); Bober, C.F.; Bartlett, K.R. (2004); Allen, M.; McGee, P. (2004); Holland P.; Pyman, A. (2005); Homan, G.; Macpherson, A. (2005); Walton, J. (2005); Jansink, F. (2005); Blass, E. (2005); Selby, L.; Russel, D. (2005); THE CHANGING ... (2005); TRAINING... (2006); Brandão, G.R. (2006); Branco, A.R. (2006); Dealtry, R. (2006); Andresen, M. (2007); Assen, D. (2008); Porto, S.C.S.; Berge, Z.L. (2008); Dealtry, R. (2008); A KEY... (2009); Clinton, M.S. et al. (2009); White, A. (2009); Castellani, P. (2011); Antonelli, G. et al. (2011); Santos, M.R.C.; Silva, C.E. (2011) |
| Gestão corporativa de instituições acadêmicas | 6           | Aronowitz, S.; Giroux, H. (2000); Waks, L.J. (2002); Rutherford, J. (2005); Szekeres, J. (2006); McGee, Dr. P. (2006); Giroux, H.A. (2009)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Gestão estratégica de recursos humanos        | 14          | Meister, J. C. (1998); Dealtry, R. (2000); Lenderman, H.; Sandelands, E. (2002); Morin, L.; Renaud, S. (2004); Salopek, J.J. (2004); Holland P.; Pyman, A. (2005); THE CHANGING ... (2005); Shaw, S. (2005); Brandão, G.R. (2006); Libert, M. A. (2008); Qiao, J.X. (2008); White, A. (2009); Latuha, M.O. (2010); Salopek, J.J. (2010)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

Continua

## Continuação

| TEMA                    | No. ARTIGOS | REFERÊNCIAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gestão do conhecimento  | 20          | Meister, J. C. (1998); Eboli, M.P. (1999); Dealtry, R. (2000); Prince, C.; Beaver G. (2001); Prince, C.; Stewart, J. (2002); Vergara, S.C.; Ramos, D.R.M. (2002); Hilse, H.; Nilocai, A.T. (2004); THE CORPORATE...(2005); Dealtry, R. (2005); Rademakers, M. (2005); Walton, J. (2005); Vergara, S.C. et al. (2005); Andresen, M. (2007); Almeida, R.; Levy, A. (2007); Assen, D. (2008); Clinton, M.S. et al. (2009); Nagy, J.; Burch, T. (2009); Antonelli, G. et al. (2011); Santos, M.R.C.; Silva, C.E. (2011) |
| Gestão das competências | 9           | Moore, T.E. (1997); Vergara, S.C.; Ramos, D.R.M. (2002); Dealtry, R. (2005); Almeida, R.; Levy, A. (2007); Clinton, M.S. et al. (2009); Oliva, E. et al. (2010); Abel, A.I.; Li, J. (2011); Brown, P.; Hassan, S. (2011); Champagne, J. (2011)                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Gestão da inovação      | 7           | Sandelands, E. (1998); Dealtry, R. (2002); THE CORPORATE...(2005); Rademakers, M. (2005); Baucus, D.; Baucus, M. (2005); Dealtry, R. (2006); Assen, D. (2008)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

Continua

## Continuação

| TEMA                                                      | No. ARTIGOS | REFERÊNCIAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Medição de resultados                                     | 10          | Stumpf, S.A. (1998); Bober, C.F.; Bartlett, K.R. (2004); Torres, R.T. (2004); Allen, M.; McGee, P. (2004); Zhang, J. (2005); Overcast, S. et al. (2009); Allen, M. (2010); Guerci, M. et al. (2010); Castellani, P. (2011); Champagne, J. (2011)                                                                                                                                            |
| Metodologia de aprendizagem                               | 7           | Regalbuto, G.A. (1999); Macpherson, A. et al. (2005); Selby, L.; Russel, D. (2005); Homan, G; Macpherson, A. (2005); Baucus, D.; Baucus, M. (2005); Andresen, M.; Lichtenberger, B. (2007); Oh, J.R.; Park, C.H. (2007)                                                                                                                                                                     |
| Parceria entre academia e organizações                    | 17          | Sandelands, E. (1998); Moore, T.E. (1997); Eboli, M.P. (1999); Blass, E. (2001); Waks, L.J. (2002); Hundley, S.P. (2002); Schultz, D. (2005); Rutherford, J. (2005); Baker, S.M. et al. (2005); McGee, Dr. P. (2006); TRAINING...(2006); Ryan, L. (2006); Andresen, M.; Lichtenberger, B. (2007); Dealtry, R. (2008); Libert, M. A. (2008); Nagy, J.; Burch, T. (2009); Washburn, J. (2011) |
| Perda de autonomia e valores das universidades acadêmicas | 7           | Aronowitz, S.; Giroux, H. (2000); Rutherford, J. (2005); Baker, S.M. et al. (2005); Szekeres, J. (2006); McGee, Dr. P. (2006); Giroux, H.A. (2009); Washburn, J. (2011)                                                                                                                                                                                                                     |

Continua

## Continuação

| TEMA                                 | No. ARTIGOS | REFERÊNCIAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Retorno sobre investimento           | 12          | Stumpf, S.A. (1998); Regalbuto, G.A. (1999); Doody, K. (2001); Bober, C.F.; Bartlett, K.R. (2004); Torres, R.T. (2004); Allen, M.; McGee, P. (2004); Zhang, J. (2005); Overcast, S. et al. (2009); White, A. (2009); Salopek, J.J. (2010); Guerici, M. et al. (2010); Champagne, J. (2011)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Treinamento customizado na UC        | 11          | Armone, M. (1998); Fulmer, R.M.; Gibbs, P.A. (1998); Dealtry, R. (2000); Waks, L.J. (2002); Dealtry, R. (2003); Macpherson, A. et al. (2005); Pillay, K.; Wihnbeek, D. (2006); Clinton, M.S. et al. (2009); Salopek, J.J. (2010); Abel, A.I.; Li, J. (2011); Galagan, P. (2011)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| UC – Definição, implantação e gestão | 28          | Roesner, L.A.; Walesh, S.G. (1998); Regalbuto, G.A. (1999); Eboli, M.P. (1999); Dealtry, R. (2000); Alperstedt, C. (2001); Prince, C.; Beaver G. (2001); Blass, E. (2001); Doody, K. (2001); Hundley, S.P. (2002); Vergara, S.C.; Ramos, D.R.M. (2002); Vargas, M.R.M. (2003); Campbell, I.; Dealtry, R. (2003); Salopek, J.J. (2004); THE CORPORATE...(2005); Holland P.; Pyman, A. (2005); Gould, K.E. (2005); THE CHANGING...(2005); TRAINING...(2006); Silva, M.W.; Balzan, N.C. (2006); Pillay, K.; Wihnbeek, D. (2006); Ryan, L. (2006); Branco, A.R. (2006); Andresen, M.; Lichtenberger, B. (2007); Sham, C. (2007); Oh, J.R.; Park, C.H. (2007); Qiao, J.X. (2008); Allen, M. (2010) |

Continua

## Conclusão

| TEMA                 | No. ARTIGOS | REFERÊNCIAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vantagem competitiva | 16          | Sandlands, E. (1997); Meister, J. C. (1998); Dealtry, R. (2000); Dealtry, R. (2001); Dealtry, R. (2002); Kramer, M.E.P. (2004); THE CORPORATE...(2005); Rademakers, M. (2005); Gould, K.E. (2005); THE CHANGING...(2005); Porto, S.C.S.; Berge, Z.L. (2008); A KEY...(2009); Clinton, M.S. et al. (2009); Abel, A.I.; Li, J. (2011); Castellani, P. (2011); Santos, M.R.C.; Silva, C.E. (2011) |

Quadro 2 – Principais temas abordados pelos artigos

Fonte: Autor

## 5.1.1 Ameaça da academia perante a universidade corporativa

Desde o período inicial da pesquisa até meados da década de 2000, alguns autores demonstraram suas dúvidas relacionadas à efetividade da universidade corporativa, bem como se a mesma representaria uma ameaça para as universidades acadêmicas e a educação formal (KRAEMER, 2004). Blass (2005, p.60), diz que o surgimento das universidades corporativas “foi decorrente do distanciamento entre as universidades acadêmicas e as necessidades do mercado corporativo”.

Alguns autores sugerem que as escolas tradicionais precisavam criar uma estratégia para competir com esta nova estrutura, ou mesmo se tornarem parceiras e fornecedoras de conteúdo para este novo tipo de organização (MOORE, 1997; KRAEMER, 2004).

## 5.1.2 Aprendizagem organizacional

A aprendizagem organizacional pode ser entendida como a “capacidade de um grupo da criação, aquisição e transferência de conhecimento” (VASCONCELOS, I.; VASCONCELOS, F., 2011, p. 42).

Nos artigos analisados, a aprendizagem organizacional é descrita como uma importante aliada na tradução e cascadeamento da estratégia corporativa (PRINCE; BEAVER,

2001), sendo a tecnologia adotada como uma ferramenta de agilização da difusão do conhecimento (EL-TANNIR, 2002; MACPHERSON; HOMAN; WILKINSON, 2005). Entretanto, alguns autores questionam se a UC realmente pode contribuir com a aprendizagem organizacional, e o grande desafio é agregar valor pedagógico às ações de desenvolvimento e a parceria entre a UC e a academia poderia ser uma alternativa neste sentido (HUNDLEY, 2002).

### 5.1.3 Avaliação da eficácia do treinamento

Um dos desafios do treinamento corporativo é a avaliação da sua eficácia, sendo Kirkpatrick (1998) um dos primeiros autores a apresentar um estudo sobre técnicas para avaliação de programas de treinamento. Segundo ele, “quando olhamos para a avaliação de reação, aprendizado, eficácia e resultados, podemos ver que a evidência é mais fácil de obter que a prova, que às vezes é impraticável ou quase impossível de conseguir” (KIRKPATRICK, 1998, p.9).

Na pesquisa realizada, alguns autores relatam que as organizações adotaram a UC como um empreendimento corporativo, e como tal necessita apresentar um retorno sobre o investimento realizado. Como os resultados são em alguns casos intangíveis, as empresas desenvolveram uma variedade de métodos criativos e úteis de avaliação (ALLEN; MCGEE, 2004), sendo o seu currículo adaptado às necessidades da empresa, permitindo a adequação do conteúdo programático às suas estratégias (VERGARA; BRAUER; GOMES, 2005).

A adoção de um modelo consistente da avaliação da eficácia do treinamento é fundamental para evidenciar a sua contribuição para a estratégia corporativa, caso contrário, a UC será percebida somente como um novo nome para o centro de treinamento (ZERBINI et al., 2006).

#### 5.1.4 Caráter doutrinário da Universidade Corporativa

Alguns autores pesquisados teorizam que a UC possui um caráter doutrinário e reforçam que o termo universidade não é adequado para se referir a esta organização, pois o termo universidade está ligado à pesquisa, o que raramente ocorre na UC (VERGARA; RAMOS, 2002). Ainda segundo Champagne (2011), as organizações assumem explicitamente que a leitura crítica e competências do pensamento são indispensáveis ao local de trabalho, tornando muitas vezes o aprendizado como obrigatório e parcial.

Esta parcialidade também é reforçada por Vergara, Brauer e Gomes (2005), que apresenta a UC como um modelo que foca o desenvolvimento dos programas de treinamento com base nas necessidades da empresa, permitindo a adequação do conteúdo programático às suas estratégias, e não a criação de conhecimento.

#### 5.1.5 Crítica à universidade corporativa e sua eficácia

Apesar de a pesquisa evidenciar a expansão da universidade corporativa como um modelo adotado mundialmente, alguns autores demonstraram ceticismo e apresentaram críticas ao modelo, principalmente quando comparado à universidade acadêmica.

Mais uma vez fica explícito que o termo “universidade” foi adotado para dar credibilidade ao departamento de treinamento e desenvolvimento, encontrando-se poucas evidências de intelectualização em seus programas educacionais (WALTON, 2005). Silva e Balzan (2006), reforçam esta crítica afirmando que o modelo é apenas mais uma estratégia lucrativa das organizações, banalizando-se o conhecimento, além de não levar em conta a formação do trabalhador da consciência do seu papel na sociedade.

### 5.1.6 Departamento de treinamento e desenvolvimento

O departamento de treinamento e desenvolvimento é apresentado por Meister (1998a), como o setor responsável pela capacitação dos trabalhadores de uma organização, baseado em um modelo hierárquico onde somente os gestores eram responsáveis pelo desenvolvimento e implementação da estratégia corporativa, e aos trabalhadores cabia à execução da estratégia.

Na pesquisa realizada, alguns autores reforçam a importância da transição para o modelo estratégico da UC, uma vez que o modelo tradicional apresentava o foco somente em soluções imediatistas e com base na realidade atual ou passada (PRINCE; ALLISON, 2003). Ainda no estudo, fica claro que o departamento de treinamento e desenvolvimento, muitas vezes atuava de forma reativa, não se apresentando preparado para atuar de forma rápida e eficiente em uma economia globalizada e competitiva (ALPERSTEDT, 2001; DEALTRY, 2005).

### 5.1.7 Desenvolvimento organizacional (DO)

Segundo Wackawski e Church (2002), DO é um processo planejado de mudança com foco na melhoria organizacional através do uso da teoria da ciência social, pesquisas, coleta de dados baseados em comportamentos e técnicas de feedback, que possibilitem projetar e implementar intervenções para absorver mudanças de cenário e criar estratégias para aproveitar novas oportunidades de mercado ou reagir perante novas ameaças.

Nos artigos analisados, diversos autores reforçam que a UC é uma importante ferramenta na implementação da melhoria organizacional, através das diversas modalidades de treinamento que permitam o cascadeamento da estratégia organizacional de forma eficiente, e pode ser um importante aliado na gestão de mudanças (ROESNER; WALESH, 1998).

Desta forma, a UC possui um papel crucial na disseminação da estratégia de negócios na rede organizacional, sendo um passo natural no processo de desenvolvimento de negócios. Sem essa iniciativa, as empresas podem definir em sua própria inércia (DELTRY, 2001b).

#### 5.1.8 Desenvolvimento de carreira

Tradicionalmente os “trabalhadores operacionais de uma organização possuem poucas oportunidades de desenvolvimento de carreira, e em muitas organizações estes programas são restritos aos cargos de gestão ou profissionais graduados que recebem treinamentos específicos alinhados a uma trilha de progressão profissional” (WALTON, 1999, p. 213).

O primeiro desafio é identificar colaboradores que possuam potencial para os cargos de gestão, o que algumas organizações chamam de talento, e através de um programa estruturado de capacitação prepará-los para os futuros desafios. Desta forma, o desenvolvimento destes talentos envolve prover programas de treinamento e desenvolvimento, mecanismos de medição e feedbacks constantes e apropriados (ULRICH et al, 2008).

Nos artigos analisados, os autores apresentam a UC como uma importante estrutura de educação continuada na preparação dos futuros líderes da organização. Atualmente a maioria das organizações procura preparar líderes que são capazes de moldar um futuro positivo. Neste cenário, as empresas perceberam que programas de desenvolvimento de carreira precisam ser mais consistentes a longo prazo, e a utilização de diversas modalidades de treinamento são importantes neste processo, envolvendo cursos à distância, e-learning, jogos e simuladores e, em algumas situações, parcerias externas com escolas de negócios ou instituições acadêmicas (FULMER; GIBBS, 1998).

#### 5.1.9 Educação continuada

Na economia atual a rápida obsolescência do conhecimento requer aprendizado contínuo para desenvolver competências mais amplas, e o setor privado tem utilizado a UC como ferramenta estratégica para capacitar os seus colaboradores como agentes de mudança em um cenário competitivo (MEISTER, 1998a).

Alguns autores fazem referência ao currículo rígido das escolas de negócios e com pouca flexibilidade para acompanhar o dinamismo do mercado. Desta forma, as organizações aproveitaram a estrutura da UC para desenvolver treinamentos focados na gestão por

competências e com a filosofia “a qualquer hora e em qualquer lugar” para implementar a educação continuada e estarem preparadas para mudanças no cenário competitivo (MOORE, 1997; DEALTRY, 2002; KRAEMER, 2004).

Para prover um modelo de educação continuada, as UCs necessitam de um mix de diferentes modalidades de entrega incluindo a aprendizagem no local de trabalho, permitindo o desenvolvimento das habilidades e competências necessárias para o desenvolvimento individual e corporativo (FULMER; GIBBS, 1998).

Desta forma Roesner e Walesh (1998), resumem a importância da educação continuada como vital para as organizações por mantê-las alinhadas com as rápidas mudanças tecnológicas e de mercado, e preparar indivíduos com formação técnica para assumirem responsabilidades estratégicas.

#### 5.1.10 Educação a distancia e o uso de tecnologia no aprendizado

Segundo Hamel e Phahalad (1994) para criar o futuro uma empresa precisa desenvolver uma poderosa representação visual e verbal de como o futuro poderia ser, e no final da década de 90 algumas pesquisas apontavam que a revolução da tecnologia da informação iria mudar a forma de viver e trabalhar no século seguinte. A evolução tecnológica no armazenamento e processamento de informações mudou drasticamente a maneira com que os empregados se relacionam com as suas empresas e a sua vida pessoal, e as UCs, que começaram como instituições físicas, passaram também a expandir os seus programas de treinamento para modalidade à distância.

Os usos da tecnologia nas UCs as tornaram centros estratégicos para as organizações, permitindo a entrega de soluções de aprendizagem à distância de forma eficiente e rápida, fundamental em um cenário competitivo e globalizado (MEISTER, 1998a).

Nos artigos analisados, os autores reforçam a importância da tecnologia na aprendizagem organizacional, sendo esta também responsável por viabilizar os programas de educação à distância (BAUCUS, D; BAUCUS, M., 2005). Todavia, alguns autores questionam a efetividade desta tendência, onde algumas organizações desativaram suas instalações físicas substituindo por ambientes puramente virtuais, que se tornam ineficientes

se não forem utilizados métodos de avaliação de aprendizagem e agregarem valor pedagógico aos seus programas de educação (MACPHERSON; HOMAN; WILKINSON, 2005).

Outro aspecto negativo da educação a distância apontado se refere à taxa de evasão, que é superior ao treinamento presencial e pode ser minimizada se os funcionários tiverem mais contato com as ferramentas utilizadas e conhecerem as vantagens e possibilidades desta metodologia (ZERBINI et al., 2006).

No Brasil, segundo Porto e Berge (2008), a educação a distância foi rapidamente implementada pelo setor corporativo através das UCs, fato que não se repetiu no segmento acadêmico em função de que no Brasil o sistema educacional é excessivamente regulado, burocrático e centralizado.

#### 5.1.11 Estratégia corporativa

O tema estratégia corporativa é o mais citado nos artigos identificados, e pode ser descrito como “a identificação da finalidade da organização e os planos e ações para alcançar este fim” (LYNCH, 2006, p. 5). A principal abordagem dos autores se refere ao desafio das empresas em estabelecer uma vantagem competitiva sustentável através da gestão dos recursos humanos, e para isto as empresas precisam garantir que os investimentos em treinamento e desenvolvimento tenham como foco a diferenciação perante os seus concorrentes. Segundo Pfeffer (1994), para uma organização possuir uma extraordinária vantagem competitiva por um longo prazo esta deve ser difícil de imitar.

Os autores abordam a importância da UC na capacitação dos recursos humanos como uma fonte de diferenciação perante a concorrência, e apontam que a administração efetiva da gestão do conhecimento e os processos de aprendizagem, são importantes fatores para as organizações transformarem os seus negócios e manterem sua vantagem competitiva (PRINCE; BEAVER, 2001). Segundo Clinton, Merrit e Murray (2009), a transferência de conhecimento leva a vantagens de custos sinérgicos, melhor implementação de estratégias organizacionais e vantagem competitiva.

Todavia, alguns autores reiteram que apesar do rápido crescimento das UCs, principalmente nos Estados Unidos e Europa, são necessários mais estudos para evidenciar se a aprendizagem pode ser uma fonte de vantagem competitiva, e se a aprendizagem e inovação

podem ser institucionalizadas (SANDELANDS, 1998). Hilse e Nicolai (2004, p.388) reforçam que “apesar das organizações apresentarem as UCs como estratégicas e inovadoras, o tempo de vida destas estruturas é muito curto para estas conclusões, sendo necessário mais tempo para o amadurecimento destas instituições”.

#### 5.1.12 Gestão corporativa de instituições acadêmicas

A redução de verba pública nas instituições acadêmicas fez com estas procurassem outras fontes de investimento para sua manutenção. Neste cenário, as instituições adotaram o modelo das UCs, porém segundo alguns autores com grande prejuízo para a sua estrutura e autonomia. Segundo Aronowitz e Giroux (2000), este movimento fez com que as universidades perdessem a sua autonomia e hoje estão se tornando reféns de interesses econômicos.

Alguns autores afirmam que a corporatização das instituições acadêmicas tem trazido prejuízos enormes para estas entidades que vão desde a sua perda de liberdade acadêmica, onde precisam focar suas pesquisas apenas nos projetos que recebem financiamento corporativo, ou até mesmo a marginalização das matérias que não possuem interesse acadêmico para os investidores (GIROUX, 2009).

#### 5.1.13 Gestão estratégica de recursos humanos

A gestão dos recursos humanos nas organizações tornou-se um importante pilar na criação e manutenção de uma vantagem competitiva sustentável de acordo com a teoria baseada em recursos. Segundo Mascarenhas (2009, p. 100), este recursos “incluem a qualificação, a experiência, o julgamento, a inteligência e os relacionamentos dos funcionários”.

Nos artigos analisados os autores reforçam que a educação continuada pode ser uma importante ferramenta na capacitação dos colaboradores, para que estes sejam agentes proativos na implantação da estratégia corporativa (SALOPEK, 2004).

Um aspecto importante, é que autores destacam a importância de que os programas de capacitação precisam ser consistentes, e que o trabalho conjunto com instituições acadêmicas podem ajudar no desenvolvimento de programas robustos de cooperação e capacitação (LIBERT, 2008).

Neste cenário a UC desenvolve um papel estratégico, pois segundo Pfeffer (1994), se o sucesso competitivo é alcançado através das pessoas, então as suas habilidades são fundamentais. Consequentemente é fundamental ter uma força de trabalho capacitada e com as competências adequadas.

#### 5.1.14 Gestão do conhecimento

Segundo Lynch (2006, p. 226), “conhecimento é o acúmulo ao longo do tempo de habilidades, rotinas e capacidades que moldam a habilidade de uma organização de sobreviver e competir nos mercados”. Alguns autores reforçam que existe uma diferença entre dados, informações e conhecimento, e que este último envolve o “conhecimento individual e o coletivo que são fundamentais para sobrevivência das organizações a longo prazo” (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2000, p. 27).

O tema gestão do conhecimento é apontado como estratégico pelos autores, onde a UC desempenha o papel de formar e desenvolver os talentos humanos promovendo a gestão do conhecimento organizacional através de um processo de aprendizagem ativa e contínua. Segundo Eboli (1999, p. 59), “o seu objetivo principal é o desenvolvimento e a instalação das competências consideradas essenciais para a viabilização das estratégias negociais”.

Desta forma, a UC auxilia na composição do conhecimento coletivo através do desenvolvimento dos colaboradores, tornando a gestão do conhecimento uma vantagem competitiva se estiver alinhada as estratégias definidas pela organização (MEISTER, 1998a).

#### 5.1.15 Gestão das competências

De acordo com Mascarenhas (2009, p.177) “a gestão das competências é um referencial que busca integrar o conceito de competência individual ao conceito de competência organizacional”.

Considerando os recursos humanos como uma competência essencial em uma organização, a sua importância é descrita por Hamel e Prahalad (1994), ao afirmar que o sucesso estratégico de uma organização depende de um número limitado de competências essenciais, que são recursos que proporcionam uma vantagem distintiva e competitiva sustentável.

Nos artigos analisados, os autores apontam a UC como a estrutura responsável pelo desenvolvimento de novas competências alinhadas a estratégia organizacional, e o seu acesso por parte de todos os colaboradores da empresa permitem estabelecer um plano de desenvolvimento consistente (MOORE, 1997; BROWN; HASSAN, 2011).

Desta forma, “o desenvolvimento de competências individuais ou coletivas é fundamental para estabelecer uma vantagem competitiva sustentável sobre a concorrência se não puder ser facilmente imitada” (LYNCH, 2006, p.78).

#### 5.1.16 Gestão da inovação

Segundo Kline e Rosenberg (1986, p.275) “a inovação é controlada por dois conjuntos distintos de forças que interagem uma com a outra de maneira sutil e imprevisível”. Se por um lado estão as forças do mercado, por outro as relativas a inovações tecnológicas e científicas. Apesar da inovação não ser um fenômeno novo, é inerente aos recursos humanos pensar em maneiras novas e melhores de fazer as coisas e testá-las na prática (FAGERBERG; MOWERY; NELSON, 2005).

Os artigos analisados fazem referência à educação continuada como a metodologia utilizada para capacitação dos recursos humanos como agentes proativos no processo de inovação. Através da UC as organizações estão implementando programas que possam responder rapidamente as mudanças, concentrando-se na inovação através do conhecimento

para ficar a frente dos seus concorrentes (RADEMAKERS, 2005; THE CORPORATE..., 2005).

#### 5.1.17 Medição de resultados

A implantação da UC como uma estrutura de negócios, fez com que esta fosse administrada seguindo as premissas comuns a este modelo, ou seja, identificar necessidades, mapear soluções, definir a verba, e analisar resultados (STUMPF, 1998). Utilizando-se o modelo de efetividade proposto por Kirkpatrick (1998), as organizações procuram coletar e interpretar os dados relativos aos programas de capacitação para determinar o valor do treinamento.

A medição e análise dos programas permite a organização avaliar se existe a necessidade de alguma intervenção para descontinuidade, melhoria, ou justificar o seu uso para ações corretivas de desempenho.

Os autores apresentam algumas propostas de análise e medição dos resultados, mas afirmam que estas são fundamentais para avaliação da efetividade da UC, bem como contribuir para a sua evolução e credibilidade na organização (BOBER; BARTLETT, 2004; ALLEN; MCGEE; 2004)

Champagne (2011), questiona os métodos de avaliação das UCs, que normalmente as utiliza de forma reativa, uma vez que o objeto de formação não é um conjunto de conteúdo ou habilidade, mas sim uma prática que não pode ser medida por qualquer ensaio.

#### 5.1.18 Metodologia de aprendizagem

Macpherson, Homan e Wilkinson (2005) argumentam que para a UC agregar valor à formação, ela precisa incorporar valor pedagógico e as preferências dos alunos na metodologia de aprendizagem. Desta forma, a estruturação do método de ensino é importante para o desenvolvimento dos empregados, e os programas podem ser compostos por diversos

modelos de capacitação que podem ser presenciais, à distância, e-learning, atividades no trabalho ou mesmo a combinação destes (blended).

A aprendizagem mista (blended) é usada para descrever uma grande variedade de estratégias de ensino e aprendizagem, e um dos pontos fortes desta metodologia é a capacidade de apoiar e promover o desenvolvimento da cognição de ordem superior, proporcionando a oportunidade para a reflexão (STACEY; GERBIC, 2009).

Nos artigos analisados, alguns autores reforçam que os programas de aprendizagem precisam considerar as diferentes metodologias de aprendizagem para a escolha da mais adequada para o conhecimento que se quer transmitir. Entretanto, algumas organizações estão definindo a metodologia de acordo com parâmetros não alinhados a este princípio, como por exemplo, a adoção somente de metodologia e-learning com o objetivo de redução de custos, colocando em dúvida a efetividade destes programas (REGALBUTO, 1999; HOMAN; MACPHERSON, 2005; ZERBINI et al, 2006).

#### 5.1.19 Parceria entre academia e organizações

Apesar do ceticismo de alguns autores com relação à ascensão das UCs no final da década de 90 e início de 2000, ficou claro que esta nova estrutura ganhava cada vez mais força no mercado com um crescimento de mais de 300% em apenas uma década nos Estados Unidos (MEISTER, 1998a). Este crescimento despertou a desconfiança das instituições acadêmicas, que se sentiram ameaçadas pela rápida expansão das UCs, talvez devido ao rótulo “Universidade” adotada pelas organizações (MOORE, 1997; BLASS, 2005).

Somente em meados da primeira década do século XXI, iniciou-se uma nova fase no relacionamento entre academia e organizações, onde as instituições acadêmicas começaram a receber investimento privado para suas pesquisas e também ajudaram a criar programas de desenvolvimento mais robustos e com embasamento pedagógico para as UCs.

Segundo Eboli (1999, p.56), as UCs “abriram possibilidades concretas para permitir a integração escola-empresa”, apresentando um novo desafio as instituições acadêmicas em se adaptar as novas exigências das empresas, e se posicionarem como parceiras estratégicas para estas organizações.

Porém, segundo alguns autores, esta parceria tem gerado alguns efeitos nocivos devido à corporatização das universidades acadêmicas, limitando a idoneidade de suas pesquisas e diminuindo o número de acadêmicos que trabalham em período integral, pois agora possuem oportunidades de atuar como consultores nas empresas (BLASS, 2001; HUNDLEY, 2002; WAKS, 2002; WASHBURN, 2011).

#### 5.1.20 Perda de autonomia e valores das universidades acadêmicas

Diversos autores apresentaram a UC como uma estrutura que possibilita uma maior aproximação entre a academia e as empresas. Todavia, alguns autores se mostraram preocupados com os efeitos negativos que esta parceria pode acarretar à academia.

Segundo Aronowits e Giroux (2000) a redução da verba pública destinada a academia e o aumento do capital privado destinado às pesquisas, fez com que as universidades se tornassem reféns dos interesses corporativos. Esta redução do investimento gerou uma reestruturação das universidades acadêmicas, onde estas passaram a adotar um modelo corporativo, criando conflitos internos e gerando a marginalização das matérias que não possuem interesse econômico por parte dos investidores como, por exemplo, aquelas ligadas às ciências sociais.

Outro aspecto negativo apresentado pelos autores se refere à diminuição do número de acadêmicos destinados exclusivamente a pesquisa em tempo integral, uma vez que a parceria com as empresas abriram possibilidades de trabalhos externos como consultores ou avaliadores de programas da UC (WAKS, 2002). Talvez o aspecto mais preocupante seja o indicado por Washburn (2011) que aponta o risco que as universidades acadêmicas estão vivenciando através do financiamento privado, onde se exige acordos de confidencialidade, ou mesmo impedem a divulgação de informações pela academia que possam por em risco alguma vantagem competitiva ou denegrir a imagem da empresa investidora.

### 5.1.21 Retorno sobre o investimento

Todo projeto corporativo necessita ser embasado por uma justificativa de negócios, e com tal possuir um estudo financeiro que justifique o investimento a ser realizado (recursos financeiros, ativos, recursos humanos), em relação ao ganho a ser alcançado (receitas) para ser viável (HAMEL; PRAHALAD, 1994).

As UCs obedecem ao mesmo princípio, e a avaliação do retorno sobre o investimento é uma das medidas de prestação de contas que responde a pergunta se existe um retorno financeiro para investir em sua estrutura ou em um programa de desenvolvimento (PHILLIPS, P.; PHILLIPS, J, 2005). Entretanto, o investimento em qualquer política ou prática de RH possui benefícios intangíveis quando referenciamos estruturas de desenvolvimento, sendo que Ulrich (2008), diz que para estes casos é necessário identificar os custos e os benefícios totais associados com o investimento, e então calcular os benefícios menos os custos.

Nos artigos analisados, os autores indicam a importância de se estabelecer métodos de avaliação dos programas de desenvolvimento implantados pelas UCs, sendo o mais comum utilizarem o modelo de quatro níveis apresentado por Kirkpatrick (1998) avaliando: a reação – aceitação do programa por parte dos participantes; aprendizagem – ou o que foi assimilado; comportamento – ou o quanto o conhecimento adquirido mudou o comportamento; e resultados – que consiste em avaliar se as metas estipuladas previamente foram atingidas. Recentemente, algumas empresas adicionaram também um quinto nível de avaliação que é o retorno sobre o investimento (ROI), apesar da dificuldade de calculá-lo quando avaliamos programas comportamentais ou de liderança.

Desta forma, os autores apontam que em algumas situações é mais factível avaliar a efetividade do treinamento onde poderemos identificar o sucesso dos programas na produção de talentos, na criação de uma visão compartilhada, no desenvolvimento de programas de melhoria contínua, e a gestão do conhecimento como vantagem competitiva do que o retorno financeiro de um programa de treinamento (BOBER; BARTLETT, 2004; SANTOS; SILVA, 2011).

### 5.1.22 Treinamento customizado na universidade corporativa

Segundo Fulmer e Gibbs (1998), o mix entre aprendizagem no trabalho, desenvolvimento de habilidades, e ações de aprendizagem são necessárias para promover a união entre o desenvolvimento individual e o corporativo. Desta forma, a customização dos programas de treinamento permitem as empresas adotarem o melhor formato para cada situação, maximizando resultados e encorajando a aprendizagem contínua em todos os níveis da organização (PILLAY; WIHNBEEK, 2006; SALOPEK, 2010).

Mais recentemente, as UCs têm desenvolvido programas que possuam a filosofia de aprendizagem no trabalho, saindo do modelo somente expositivo ou, segundo Vergara e Ramos (2002) de caráter doutrinário, para um modelo dinâmico e baseado em situações reais ou que possam ocorrer. Segundo Schank (1995), se queremos que um funcionário aprenda o seu trabalho, devemos deixá-lo vivenciar situações reais do seu cotidiano utilizando as habilidades que queremos ensiná-lo.

Desta forma, fica evidente que não existe apenas uma metodologia de treinamento, mas diversos modelos que precisam ser avaliados para cada situação, ou qual o mix de modelos que podem trazer o melhor resultado (FULMER; GIBBS, 1998; MACPHERSON; HOMAN; WILKINSON, 2005; GALAGAN, 2011).

### 5.1.23 Universidade corporativa – definição, implantação e gestão

Nos artigos analisados percebem-se duas linhas distintas relativas à definição de UC. Alguns autores classificam a UC como uma nova estrutura de treinamento e desenvolvimento alinhada à estratégia corporativa, e de forma proativa provê aos recursos humanos um programa de educação continuada, desenvolvendo novas competências e habilidades que ajudarão as empresas a criar uma vantagem competitiva sustentável (MEISTER, 1998a; STUMPF, 1998; EBOLI, 1999; DEALTRY, 2000; PRINCE; BEAVER, 2001; GOULD, 2005; BROWN; HASSAN, 2011).

A outra linha se refere a autores que no final da década de 90 e início de 2000, questionam a relevância das UCs, e se estas desempenham um papel educativo ou somente se

apropriaram de termos como universidade, academia e outros, para associar uma imagem de mudança e inovação na área de treinamento e desenvolvimento corporativo sem mudanças consistentes na prática. Entretanto, estes mesmos autores demonstram preocupação com relação ao surgimento destas estruturas e os riscos que estas poderiam representar para as instituições acadêmicas, seja através da diminuição do número de alunos, ou na corporatização das universidades acadêmicas que passaram a ser administradas como organizações privadas (ARONOWITZ; GIROUX, 2000; BLASS, 2001; KRAMER, 2004; WALTON, 2005).

Nos últimos anos percebe-se uma maior aceitação por parte dos autores acadêmicos com relação à UC. Fica claro que esta não representa uma concorrência direta aos programas acadêmicos, mas pode se tornar um importante parceiro no desenvolvimento e modernização dos currículos, bem como uma fonte de investimento em um cenário de redução de verbas públicas (SCHULTZ, 2005; BAKER; FAIRCLOTH; SIMENTAL, 2005; RYAN, 2006; LIBERT, 2008; WASHBURN, 2011).

#### 5.1.24 Vantagem competitiva

Segundo Porter (1985), a vantagem competitiva ocorre quando uma organização adquire ou desenvolve um atributo ou combinação de atributos que lhe permite superar seus concorrentes. Nas últimas décadas, os recursos humanos e como estes são gerenciados se tornaram uma importante fonte de diferenciação porque as outras fontes de sucesso competitivo se tornaram menos poderosas (PFEFFER, 1994).

## 5.2 Análises da evolução temática da literatura sobre universidade corporativa

Os primeiros artigos entre 1996 e 2000, apontam o distanciamento entre a academia e as corporações, que necessitavam de programas dinâmicos que pudessem treinar os seus colaboradores de forma continuada, sendo esta uma das principais razões para criação da UC (MEISTER, 1998a). Segundo alguns autores, as organizações sempre importaram diversos

temas da academia para demonstrar solidez e seriedade a suas estruturas, e o termo “universidade corporativa” foi um deles (WALTON, 1999; BLASS, 2001; SILVA; BALZAN, 2006). A necessidade da preparação de todos os agentes da organização para implementação da sua estratégia, e o desenvolvimento de novas habilidades e competências também são apontadas como fundamentais para criação da UC (SANDELANDS, 1998; EBOLI, 2004).

No período seguinte a partir de 2001 as corporações procuram expandir a abrangência da UC para outros países como uma ação voltada a difundir a sua estratégia corporativa e a criação de vantagem competitiva (DEALTRY, 2001a). Neste momento, percebe-se uma preocupação das organizações em identificar parceiros externos que possam ajudar na criação de programas para desenvolvimento de competências mais especializadas, abrindo oportunidades para as parcerias com as instituições acadêmicas, onde estas contribuem com o desenvolvimento e entrega de conteúdos programáticos personalizados (ALPERSTEDT, 2001).

A partir de 2002 a universidade corporativa se tornou uma importante área de pesquisa e debate no campo do desenvolvimento estratégico de recursos humanos por parte da academia, o que se reflete no número de artigos identificados na pesquisa a partir deste período maior que 50%. Neste período a educação à distância através do uso da tecnologia se torna uma ferramenta importante na disseminação rápida e democrática de conteúdo (EL-TANNIR, 2002), e uma importante aliada no desenvolvimento de novas competências, que segundo Mascarenhas (2009, p.201), “esta diretamente relacionada à evolução da estratégia corporativa”.

No último período da análise a partir de 2004, percebe-se uma desmistificação do termo “universidade corporativa”, e um estreitamento no relacionamento entre as organizações e a academia possibilitando a criação de programas educacionais mais robustos e estrategicamente alinhados às metas organizacionais (BAKER; FAIRCLOTH; SIMENTAL, 2005; RYAN, 2006). Meister (1998a), já previa que a parceria entre as empresas e as universidades acadêmicas esta, por contraste, proativamente envolvida em se certificar que os trabalhadores terão as habilidades necessárias no futuro. Percebe-se a partir deste período a preocupação das organizações com relação à medição da efetividade dos programas e o retorno do investimento (BOBER; BARTLETT, 2004; TORRES, 2004; ALLEN; MCGEE, 2004). Esta evolução temática é apresentada na Figura 1 e no Quadro 3.

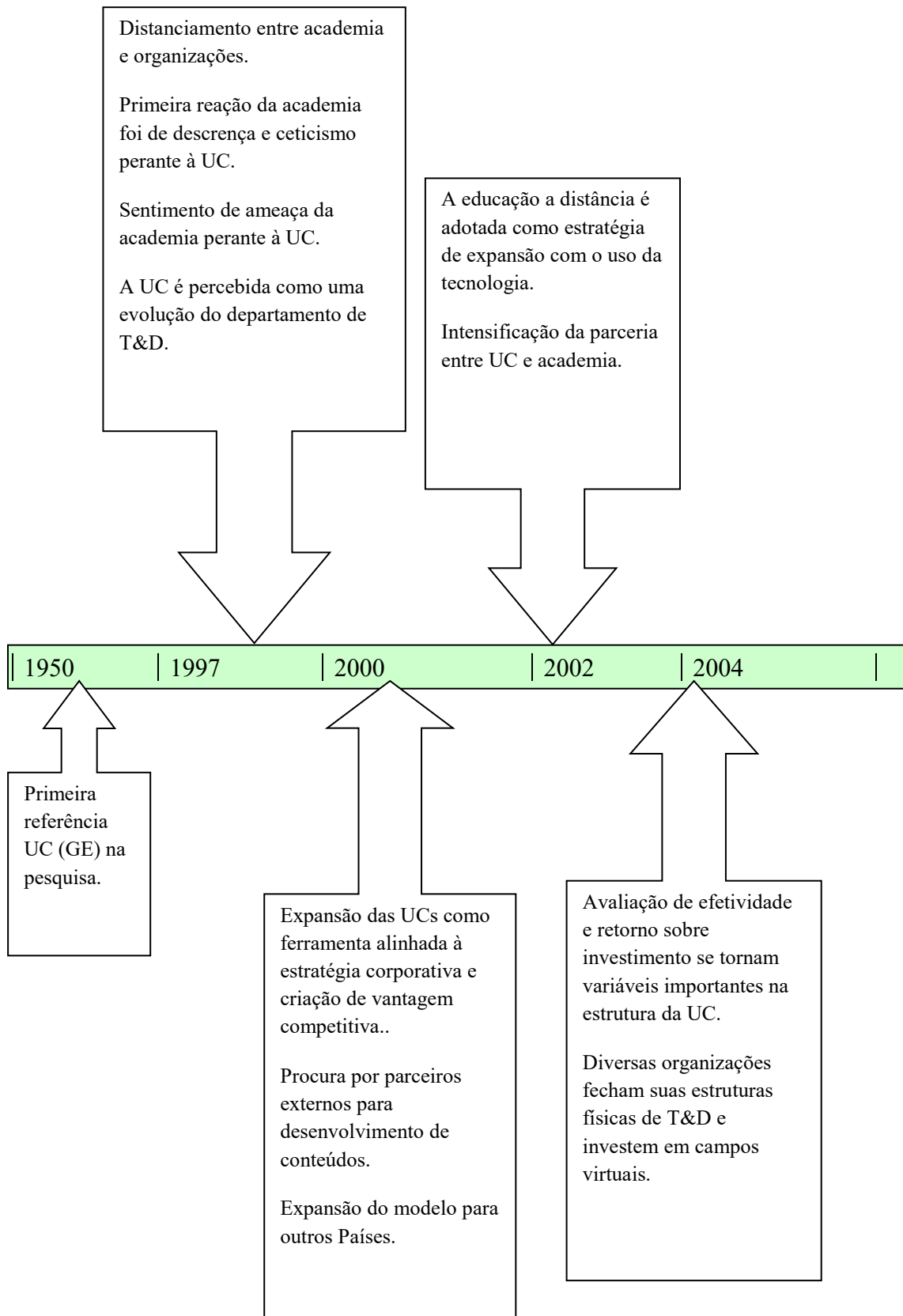


Figura 1 – Evolução temática da literatura sobre universidade corporativa  
 Fonte: Autor

## 5.2.1 Tópicos relacionados à evolução temática

| TEMA                                                                                                 | REFERÊNCIAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Primeira referência à universidade corporativa (General Electric)                                    | Training Magazine (2006)                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Distanciamento entre academia e organizações                                                         | Moore, T.E. (1997)                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Primeira reação da academia foi de descrença e ceticismo perante a UC                                | Moore, T.E. (1997); Walton, J. (1998); Arnone, M. (1998)                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Sentimento de ameaça da academia perante a UC                                                        | Aronowitz, S. (2000)                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| A UC é percebida como uma evolução do departamento de treinamento e desenvolvimento                  | Meister, J.C. (1998); Eboli, M.P. (1999)                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Expansão das Ucs como ferramenta alinhada à estratégia corporativa e criação de vantagem competitiva | Prince, C.; Beaver, G. (2001)                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Procura por parceiros externos para o desenvolvimento de conteúdos                                   | Alperstedt, C. (2001); Doody, K. (2001)                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Expansão do modelo para outros países                                                                | Dealtry, R. (2000)                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| A educação a distancia é adotada como estratégia de expansão com o uso da tecnologia                 | El-Tannir, A. (2002); Macpherson, A. et al. (2005); Homan, G.; Macpherson, A. (2005); Baucus, D.; Baucus, M. (2005); Zerbini, T. et al. (2006); Oh, J.R.; Park, C.H. (2007); Porto, S.C.S.; Berge, Z.L. (2008); Allen, M. (2010); Galagan, P. (2011)                                                                         |
| Intensificação da parceria entre UC e academia                                                       | Blass, E. (2001); Waks, L.J. (2002); Hundley, S.P. (2002); Schultz, D. (2005); Rutherford, J. (2005); Baker, S.M. et al. (2005); McGee, Dr. P. (2006); TRAINING...(2006); Ryan, L. (2006); Andresen, M.; Lichtenberger, B. (2007); Dealtry, R. (2008); Libert, M. A. (2008); Nagy, J.; Burch, T. (2009); Washburn, J. (2011) |

Continua

## Conclusão

| TEMA                                                                                                                | REFERÊNCIAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Avaliação de efetividade e retorno sobre investimento se tornam variáveis importantes na estrutura da UC            | Dealtry, R. (2003); Bober, C.F.; Bartlett, K.R. (2004); Torres, R.T. (2004); Allen, M.; McGee, P. (2004); Vergara, S.C. et al. (2005); Zhang, J. (2005); Schultz, D. (2005); Zerbini, T. et al. (2006); Zerbini, T. et al. (2006); Overcast, S. et al. (2009); Guerri, M. et al. (2010); Champagne, J. (2011) |
| Diversas organizações fecham suas estruturas físicas de treinamento e desenvolvimento e investem em campos virtuais | Galagan, P (2011)                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

Quadro 3 – Evolução temática

Fonte: Autor.

## **6 DISCUSSÃO**

A análise dos artigos apresenta duas abordagens distintas para a estrutura da universidade corporativa. Uma predominante que defende a implementação da UC e outra menos prevalente que critica o modelo. Estas abordagens se refletem tanto na literatura nacional como internacional. Os temas relativos a cada uma das abordagens são apresentados no Quadro 4.

### **6.1 Universidade corporativa**

Alguns autores defendem a estrutura como uma nova estratégia corporativa na obtenção de competências ou habilidades por parte dos seus empregados, sendo que estes autores desenvolvem os seus artigos com uma abordagem funcionalista retratando as razões e a melhor maneira de implementar uma UC (SANDELANDS, 1998; FULMER; GIBBS, 1998; EBOLI, 1999; REGALBUTO, 1999; DEALTRY, 2000).

Os artigos defensores da estrutura estão fundamentados principalmente nos trabalhos de Meister (1998a) e Dealtry (2000) e na literatura nacional no trabalho de Eboli (1999), apresentando a UC como um modelo a ser adotado globalmente e sendo a melhor solução para evoluir do modelo tradicional de treinamento e desenvolvimento, reativo e pontual, para o modelo estratégico e proativo da UC. Neste grupo não são comuns críticas ao modelo, e os autores frequentemente fazem uma relação da UC com a estratégia organizacional, inovação e o estabelecimento de uma vantagem competitiva através da gestão do conhecimento e dos recursos humanos. Segundo Prince e Beaver (2001), o fenômeno da UC está relacionado com o crescente reconhecimento por parte dos gestores do impacto positivo que esta pode ter na estratégia das suas organizações, e da necessidade de que as organizações administrem a sua gestão do conhecimento e os processos de aprendizagem para poderem transformar os seus negócios e manter sua vantagem competitiva.

As contribuições destes trabalhos, frequentemente focam no estabelecimento de procedimentos e modelos (framework), mas com pouca análise e fundamentação teórica, e os estudos de caso abordam os ganhos relativos à implantação da UC sem se preocupar em

identificar os riscos e falhas em sua implementação. Esta abordagem é evidenciada por Dealtry (2001a) que diz que a implantação de uma universidade corporativa não é uma opção, é o próximo passo natural no processo de desenvolvimento de negócios, sem o qual as empresas vão definhando em sua própria inércia.

Percebe-se uma fragilidade na metodologia utilizada, onde a análise frequentemente é dedutiva e não emerge da teoria, apontando a solução como genérica e aparentemente replicável em qualquer ambiente.

## **6.2 Crítica ao modelo da universidade corporativa**

A outra linha de pesquisa, de menor incidência, é predominantemente acadêmica e apresenta no início do período pesquisado um ceticismo e críticas com a nova estrutura, que segundo os autores simplesmente foi adotada pelas organizações para divulgar uma nova imagem a atividade de treinamento e desenvolvimento dos funcionários, sem embasamento pedagógico e com evidências de possuir um caráter doutrinário (WALTON, 2005; SILVA; BALZAN, 2006). Segundo Vergara, Brauer e Gomes (2005) o fenômeno da doutrinação está associado a um ensino no qual se objetiva convencer o aluno de um ponto de vista.

Com redução das verbas públicas, as universidades acadêmicas procuraram estabelecer parcerias com as universidades corporativas, com o objetivo de desenvolver programas de treinamento customizados e obter verbas para suas pesquisas. Estas parcerias, segundo estes autores geraram danos à imagem e a liberdade das instituições acadêmicas, que se viram obrigadas a focar recursos somente em pesquisas que trouxessem retorno para as UCs e suas organizações (RUTHERFORD, 2005; SZEKERES, 2006; MCGEE, 2006).

Os autores possuem em Aronowitz sua principal referência. Temas como a perda da liberdade acadêmica, marginalização de matérias que não possuíam interesse por parte das organizações, e a diminuição de profissionais que atuam em período integral na academia são frequentemente apontados como negativos e resultantes da parceria entre universidades acadêmicas e universidades corporativas (ARONOWITZ; GIROUX, 2000).

Somente na segunda metade do período pesquisado, se intensificam o número de artigos que sinalizam com a possibilidade de estabelecer uma maior parceria entre as duas instituições, com o objetivo de agregar valor pedagógico e robustez aos programas corporativos

e enriquecer o currículo acadêmico através da inserção de casos reais do mundo corporativo (WAKS, 2002; HUNDLEY, 2002; SCHULTZ, 2005; RUTHERFORD, 2005; BAKER; FAIRCLOTH; SIMENTAL, 2005; RYAN, 2006; ANDRESEN; LICHTENBERGER, 2007; DEALTRY, 2008; LIBERT, 2008; NAGY; BURCH, 2009; WASHBURN, 2011).

| <b>Vertentes</b>                   | <b>Temas Aderentes</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Apoio à universidade corporativa   | Aprendizagem organizacional; desenvolvimento organizacional; educação continuada; educação à distância e o uso de tecnologia no aprendizado; estratégia corporativa; gestão estratégica de recursos humanos; gestão do conhecimento; gestão por competências; gestão da inovação; metodologia de aprendizagem; parceria entre academia e organizações; retorno sobre o investimento; treinamento customizado; vantagem competitiva. |
| Crítica à universidade corporativa | Ameaça da academia perante a UC; caráter doutrinário da UC; perda de autonomia e valores das universidades acadêmicas;                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

Quadro 4 – Temas relativos ao apoio e crítica à universidade corporativa

Fonte: Autor

## 7 CONCLUSÃO

Este trabalho apresentou uma investigação da literatura nacional e internacional de artigos peer-reviewed publicados entre o período de 1998 a 2011 sobre universidades corporativas, identificando os principais temas e construtos apresentados pelos seus autores.

A leitura e classificação dos artigos apresentaram dois grupos distintos de abordagens. O primeiro grupo mais voltado para o cenário prático, apresenta a universidade corporativa como uma nova estrutura de desenvolvimento dos recursos humanos, alinhada a estratégia organizacional e focada no desenvolvimento de competências e habilidades que possam ajudar a empresa a criar e/ou manter uma vantagem competitiva sustentável perante a concorrência, porém com uma abordagem funcionalista que não apresenta os riscos e fracassos na implementação desta estrutura. O segundo grupo, apresenta uma crítica ao modelo e questiona a sua eficácia, demonstrando ceticismo e receio de que a universidade corporativa possa representar um risco às instituições acadêmicas.

Após as análises realizadas, percebe-se que o tempo de existência das estruturas de universidades corporativas ainda é muito pequeno para validar ou refutar grande parte das conclusões apontadas pelos estudos. Existe a necessidade de uma maior abrangência das análises em virtude do elevado número de variáveis envolvidas nestas estruturas, como por exemplo, a migração de estruturas físicas para puramente virtuais, modelos genéricos que são replicados indistintamente para vários países sem customizações locais, e o valor pedagógico dos programas desenvolvidos e implementados pelas organizações.

Alguns autores sinalizam com oportunidades de pesquisa para o tema universidade corporativa e maior aprofundamento investigativo, principalmente no que se refere ao alinhamento estratégico da UC aos subsistemas da organização, e como evitar o caráter doutrinário dos programas de treinamento numa época em que o discurso empresarial é o da aceitação de erros e de incentivo a criatividade. Outra oportunidade identificada é definir o novo modelo de UCs que possam co-criar as circunstâncias em que as pessoas possam ter orgulho em participar de um esforço coletivo, isto é possível fornecendo experiências personalizadas e novas experiências de aprendizagem que premiem, estimulem e sustentem a motivação das pessoas para o auto aperfeiçoamento e desenvolvimento.

Desta forma, existem excelentes oportunidades para o desenvolvimento de pesquisas relativas à UC, que podem ampliar o debate sobre o tema procurando um maior rigor metodológico e científico.

## REFERÊNCIAS

ALLEN, M. Corporate universities 2010: globalization and greater sophistication. **The Journal of International Management Studies**, USA, v. 5, n. 1, p. 48-53, abr. 2010.

ALLEN, M. **The next generation of corporate universities**: innovative approaches for developing people and expanding organizational capabilities. USA: Pfeiffer, 2007.

ALLEN, M.; MCGEE, P. Measurement and evaluation in corporate universities. **Journal of New Directions for Institutional Research**, USA, v. 5, n. 124, p. 81-92, dez. 2004.

ALPERSTEDT, A. Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. **RAC**, São Paulo, v. 5, n. 3, p.149-165, 2001.

ANDRESEN, M.; LICHTENBERGER, B. The corporate university landscape in Germany. **Journal of Workplace Learning**, UK, v. 19, n. 2, p. 109-123, fev. 2007.

ANDRESEN, M. Diversity learning, knowledge diversity and inclusion. Theory and practice as exemplified by corporate universities. **Journal of Equal Opportunities International**, UK, v. 26, n. 8, p. 743-760, ago. 2007.

ARNONE, M. Corporate universities: a viewpoint on the challenges and best practices. **Career Development International Journal**, USA, v. 3, n. 5, p. 199-205, mar. 1998.

ARONOWITZ, S.; GIROUX, H. The corporate university and the politics of education. **Education Forum Journal**, USA, v. 64, n. 4, p. 332-339, abr. 2000.

BAKER, S.M.; FAIRCLOTH, J.B.; SIMENTAL, V. Perceptions of university corporate partnership influences on a brand. **Journal of Marketing Theory and Practice**, USA, v.13, n. 2, p. 32-46, fev. 2005.

BAUCUS, D.; BAUCUS, M. The changing shape of corporate universities. **Innovate Journal of Online Education**, USA, v. 1, n. 5, p. 1-5, jun. 2005.

BLASS, E. What's in a name? A comparative study of the tradicional public university and the corporate university. **Human Resource Development International**, UK, v. 4, n. 2, p. 153-172, dez. 2001.

BLASS, E. The rise and rise of the corporate university. **Journal of European Industrial Training**, UK, v. 29, n. 1, p. 58-74, jan. 2005.

BOBER, C.F.; BARTLETT, K.R. The utilization of training program evaluation in corporate universities. **Human Resource Development International**, USA, v. 15, n. 4, p. 363-383, dez. 2004.

BROWN, P.; HASSAN, S. Sandals corporate university: "the change-included experience". **Wordwide Hospitality and Tourism Themes Journal**, UK, v. 3, n. 1, p. 71-77, jan. 2011.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis**. UK: Ashgate, 1979.

CHAMPAGNE, J. Teaching in the corporate university: assessment as a labor issue. **Journal of Academic Freedom**, USA, v. 2, n. 1, p. 1-26, jan. 2011.

CLINTON, M.S.; MERRIT, K.L.; MURRAY, S.R. Using corporate universities to facilitate knowledge transfer and achieve competitive advantage: an exploratory model based on media richness and type of knowledge to be transferred. **International Journal of Knowledge Management**, USA, v. 5, n. 4, p. 43-59, out. 2009.

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

DEALTRY, R. Configuring the corporate university: managing a portfolio of thinking schools. **Journal of Workplace Learning**, UK, v. 13, n. 1, p. 30-38, jan. 2001a.

DEALTRY, R. Managing the transition to the corporate university: a synthesis of client research. **Journal of Workplace Learning**, UK, v. 13, n. 5, p. 215-222, mai. 2001b.

DEALTRY, R. How to configure the corporate university for success. **Journal of Workplace Learning**, UK, v. 13, v. 2, p. 73-79, fev. 2001c.

DEALTRY, R. Managing the corporate university watershed. **Journal of Workplace Learning**, UK, v. 14, n. 6, p. 256-261, jun. 2002.

DEALTRY, R. Achieving integrated performance management with the corporate university. **Journal of Workplace Learning**, UK, v. 17, n. 2, p. 65-78, fev. 2005.

DEALTRY, R. Interim reflections on the corporate university and SME academy business development innovation and its diffusion. **Journal of Workplace Learning**, UK, v. 20, n. 1, p. 71-78, jan. 2008.

DEISER, R. **Designing the smart organization**. USA-NJ: Jossey-Bass, 2009.

EBOLI, M.P. Universidade corporativa: ameaça ou oportunidade para as escolas tradicionais de administração? **Rausp**, São Paulo, v. 34, n. 4, p. 56-64, out. 1999.

EBOLI, M.P. **Educação corporativa no Brasil: Mitos e verdades**. São Paulo: Ed. Gente, 2004.

EL-TANNIR, A. The corporate university model for continuous learning, training and development. **Educational & Training Journal**, UK, v. 44, n. 2, p. 76-81, fev. 2002.

FAGERBERG, J; MOWERY, D. C.; NELSON, R. R. **The Oxford Handbook of Innovation**. USA: Oxford University Press, 2005.

FULMER, R.M.; GIBBS, P.A. Lifelong learning at the corporate university. **Career Development International Journal**, USA, v. 3, n. 5, p. 177-184, mai. 1998.

GALAGAN, P. Back to bricks and mortar: Deloitte LLP is rediscovering the value of being face-to-face and building a multimillion dollar corporate university to support its commitment to in-person training. **T+D Journal**, USA, v. 65, n. 3, p. 30-31, mar. 2011.

GIROUX, H.A. Democracy's nemesis: the rise of the corporate university. **Cultural Studies Sage Journal**, USA, v. 9, n. 5, p. 669-695, ago. 2009.

GOULD, K.E. The corporate university: a model for sustaining an expert workforce in the human services. **Behaviour Modification Sage Journal**, USA, v. 29, n. 3, p. 508-520, mai. 2005.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C .K. **Competing for the future**. USA: Harvard Business School Press, 1994.

HART, C. **Doing a literature review** – releasing the social science research imagination. London: SAGE Publication, 1998.

HILSE, H.; NICOLAI, A.T. Strategic learning in Germany's largest companies: empirical evidence on the role of corporate universities within strategy processes. **Journal of Management Development**, UK, v. 23, n. 4, p. 372-398, set. 2004.

HOMAN, G.; MACPHERSON, A. E-learning in the corporate university. **Journal of European Industrial Training**, UK, v. 29, n. 1, p. 75-90, jan. 2005.

HUNDLEY, S.P. Corporate universities: collaboration, not competition. **Journal of Progress and Practices in Higher Education**, USA, v. 14, n. 5, p. 1-15, set. 2002.

KIRKPATRICK, D. L. **Another look at the evaluating training programs**. USA: ASTD, 1998.

KLIN, S. J.; ROSENBERG, N. **The positive sum strategy**: harnessing technology for economic growth. USA: National Academy Press, 1986.

KRAEMER, M.E.P. Universidade corporativa como alavanca da vantagem competitiva. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, Campo Largo, v. 3, n. 1, maio 2004, Disponível em: <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/article/view/430/328>. Acesso em: 17 jan.2013.

LIBERT, M.A. Corporate university partnerships: the private sector pairs higher education on sustainability. **Sustainability the journal of record**, USA, v. 1, n.6, p. 369-372, dec. 2008.

LYNCH, R. **Corporate Strategy**. UK: Pearson, 2006.

MACPHERSON, A.; HOMAN, G.; WILKINSON, K. The implementation and use of e-learning in the corporate university. **Journal of Workplace Learning**, UK, v. 17, n. 1/2, p.33-48, jan. 2005.

MASCARENHAS, A. **Gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MCGEE, DR.P. Corporate universities: competitors or collaborators? **Journal of Human Resource and Adult Learning**, USA, v. 2, n.1, p. 28-32, mai. 2006.

MEISTER, J. C. **Corporate Universities**: Lessons in building a world-class work force, revised and updated edition. USA: McGraw-Hill, 1998a.

MEISTER, J. C. Ten steps to creating a corporate university: **Training and Development Journal**, USA, v.52, n. 11, p. 38-43, nov. 1998b.

MOORE, T. E. The Corporate university: transforming management education. **Accounting Horizons Journal**, USA, v. 11, n. 1, p. 77-85, mar. 1997.

NAGY, J.; BURCH, T. Communities of practice in academe (Cop-iA): understanding academic work practices to enable knowledge building capacities in corporate universities. **Oxford Review of Education**, UK, v. 35, n. 2, p.227-247, abr. 2009.

PFEFFER, J. **Competitive advantage through people**. USA: Harvard Business Press, 1994.

PHILLIPS, P.P.; PHILLIPS, J.J. **Return on investment (ROI) basics**. USA: ASTD Press, 2005.

PILLAY, K.; WIHNBEEK, D. The corporate university: training and learning solution for a south african airline industry. **SA Journal of Human Resource Management**, África do Sul, v. 4, n. 2, p. 29-38, abr. 2006.

PORTER, M.E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. USA: The Free Press, 1985.

PORTO, S.C.S.; BERGE, Z.L. Distance education and corporate training in Brazil: regulation and interrelationships. **International Review of Research in Open and Distance Learning**, Canada, v. 9, n.2, p. 1-15, jun. 2008.

PRINCE, C.; BEAVER G. The rise and rise of the coporate university: the emerging corporate learning agenda. **The International Journal of Management Education**, UK, v. 1, n. 2, p. 17-26, 2001.

PRINCE, C.; ALLISON, S. Corporate university developments in the UK SME sector. **Journal of Workplace Learning**, UK, v. 15, n. 5, p. 229-239, mai. 2003.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: Os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

RADEMAKERS, M. Corporate universities: driving force of knowledge innovation. **Journal of Workplace Learning**. UK, v. 17, n. 1/2, p. 130-136, fev. 2005.

REGALBUTO, G.A. First steps in designing a corporate university: issues & options. **Performance Improvement Journal**, USA, v. 38, n.2, p. 37-44, fev. 1999.

ROESNER, L.A.; WALESH, S.G. Corporate university: consulting firm case study. **Journal of Management in Engineering**, USA, v. 14, n. 2, p. 56-63, abr. 1998.

RUTHERFORD, J. Cultural studies in the corporate university. **Cultural Studies Journal**, USA, v. 19, n. 3, p. 297-317, mai. 2005.

RYAN, L. Developing a qualitative understanding of university-corporate education partnerships. **Management Decision Journal**, UK, v. 45, n. 2, p. 153-160, mai. 2006.

SALOPEK, J.J. Targeting the learning organizations: working with an unchanging budget, Defense Acquisition University, the corporate university for the US armed forces, managed to leverage its resources into a highly effective strategic transformation. **T+D Journal**, USA, v. 58, n. 3, p. 46-51, mar. 2004.

SALOPEK, J.J. From learning department to learning partner. **T+D Journal**, USA, p. 48-50, out. 2010.

SANDELANDS, E. Developing a robust model of the virtual corporate university. **Journal of Knowledge Management**, UK, v. 1, n. 3, p. 181-188, mar. 1998.

SANTOS, M.R.C.; SILVA, C.E. Universidades corporativas como vantagem competitiva na era do conhecimento. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aquidabã, v. 2, n. 1, p. 31-52, jun. 2011.

SCHANK, R.C. What we learn when we learn by doing. **Institute for the learning sciences northwestern university**, USA, v. 60, n. 1, p. 1-41, abr.1995.

SCHULTZ, D. The corporate university in american society. **Journal of Modern Society & Culture**, USA, v. 1, n. 4, p. 1-15, set. 2005.

SILVA, M.W.; BALZAN, N.C. Universidade corporativa: (Pré-) tendência do ensino superior ou ameaça? **Revista de Avaliação da Educação Superior**, Sorocaba, v. 12, n. 2, p. 233-256, ago. 2006.

STACEY, E; GERBIC, F. **Effective blended learning practices**: evidence-based perspectives in ICT- facilitated education. USA: IGI Global, 2009.

STUMPF, S.A. Corporate universities of the future. **Career Development International Journal**, UK, v. 3, n. 5, p. 206-211, mai. 1998.

SZEKERES, J. General staff experiences in the corporate university. **Journal of Higher Education Policy and Management**, USA, v. 28, n. 2, p. 133-145, jan.2006.

THE CORPORATE university: riding the third wave: knowledge innovation is now the best tool you have. **Journal of Development and Learning Organizations**, UK, v. 19, n. 6, p. 16-18, jun. 2005.

TORRES, R.T. Invited reaction: the utilization of training program evaluation in corporate universities. **Human Resource Development International**, USA, v. 15, n. 4, p. 385-388, dez. 2004.

TRAINING MAGAZINE. **GE Hones its leaders at Crotonville**: 2006. Disponível em: <<http://www.trainingmag.com/article/ge-hones-its-leaders-crotonville>>. Acesso em: 30 abr. 2012.

ULRICH, D. et al. **HR competencies**: Mastery at the intersection of people and business. USA: Society for HR Management, 2008.

VASCONCELOS, I. F. F. G.; VASCONCELOS, F. C. **Paradoxos na empresa**. Múltiplas perspectivas. São Paulo: Cengage, 2011.

VERGARA, S.C.; RAMOS, D.R.M. Motivos para a criação de universidades corporativas – estudos de casos. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v.3, n. 2, p. 79-98, mar. 2002.

VERGARA, S. C.; CALDAS, M. P. Paradigma interpretacionista: A busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **RAE**, São Paulo, v. 45, n. 4, p. 66-72, abr. 2005.

VERGARA, S.C.; BRAUER, M.; GOMES, A.P.C.Z. Universidades corporativas: educação ou doutrinação? **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 6, n. 3, p. 167-191, mar. 2005.

VIEIRA, M. M. F.; CALDAS, M. P. Teoria crítica e pós-modernismo: principais alternativas à hegemonia funcionalista. **RAE**, São Paulo, v. 46, n. 1, p. 59-70, jan. 2006.

WAKS, L.J. In the shadow of the ruins: globalization and the rise of corporate universities. **Journal of Policy Futures in Education**, UK, vol. 2, n. 2, p. 278-298, fev. 2002.

WALTON, J. **Strategic human resource development**. London: Pitman, 1999.

WALTON, J. Would the real corporate university please stand-up? **Journal of European Industrial Training**, UK, v. 29, n. 1, p. 7-20, jan. 2005.

WACLAWSKI, J.; CHURCH, A. H. **Organization development: A data-driven approach to organizational change**. USA: The Jossey-Bass, 2002.

WASHBURN, J. Academic freedom and the corporate university. **Academe Journal**, USA, v. 97, n. 1, p. 8-13, jan. 2011.

ZERBINI, T.; et al. Percepções sobre educação a distância: limitações e restrições à implantação da universidade corporativa do banco central do Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...**, Rio de Janeiro: Anpad, 2006.

## **APÊNDICE A – Recorte Empírico**

| <b>Autores</b> | <b>Ano</b> | <b>Título</b>                                                      | <b>Resumo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Foco</b>                                                                                                                                              |
|----------------|------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Moore, T.E.    | 1997       | The corporate university:<br>Transforming Management<br>Education. | O artigo aborda como as novas tendências empresariais transformarão radicalmente a educação em gestão na próxima década.<br>As escolas e professores de gestão irão enfrentar um mercado competitivo onde todas as regras do jogo mudarão.<br>Mudanças nas demandas das corporações globais, saltos na tecnologia, e o desafio das UCs, afetarão todas as regras de forma fundamental.                                                                                         | Gestão por competências, distanciamento entre organização e academia, educação à distância, educação continuada, parceria entre academia e organizações. |
| Sandelands, E. | 1998       | Developing a robust model of the<br>virtual corporate university.  | O artigo aborda o paradigma da aprendizagem no local de trabalho proposta pela UC. Procura identificar os papéis das instituições acadêmicas e profissionais como forças externas no desenvolvimento rigoroso de universidades corporativas virtuais que atendam as necessidades de aprendizagem dos indivíduos e organizações. A abordagem é reforçada pela capacidade de apoiar a criação do conhecimento e disseminar o conhecimento através da infraestrutura tecnológica. | Educação à distância, inovação, parceria entre academia e UC, estratégia corporativa, vantagem competitiva.                                              |

Continua

Continuação

| <b>Autores</b> | <b>Ano</b> | <b>Título</b>                                                             | <b>Resumo</b>                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Foco</b>                                                                                                                                                  |
|----------------|------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Meister, J.C.  | 1998       | Ten steps to creating a corporate university.                             | A autora apresenta as principais razões pela qual as empresas optam por implementar uma UC, e o crescimento desta estrutura dentro das empresas, que passaram de 400 no final da década de 80 para mais de 1.600 no final da década de 90 nos USA. | Redução do ciclo de vida do conhecimento nas organizações, vantagem competitiva, estratégia organizacional, gestão do conhecimento, gestão e retenção de RH. |
| Arnone, M.     | 1996       | Corporate universities: a viewpoint on the challenges and best practices. | As organizações estão mostrando uma maior aceitação das universidades corporativas. O artigo avalia as melhores práticas nas áreas de currículos, entrega, e discute os desafios dos alunos e treinadores.                                         | Cinismo do mercado e das instituições acadêmicas.                                                                                                            |

Continua

Continuação

| <b>Autores</b>                 | <b>Ano</b> | <b>Título</b>                                     | <b>Resumo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Foco</b>                                                                            |
|--------------------------------|------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Fulmer, R. M.;<br>Gibbs, P. A. | 1998       | Lifelong learning at the corporate university.    | Para garantir os requerimentos de aprendizagem contínua, muitas organizações têm desenvolvido suas próprias Ucs. Essas Ucs empregam técnicas de aprendizagem on-the-job bem como o desenvolvimento de habilidades para treinar seus colaboradores. O artigo aborda o desenvolvimento destas instituições.                              | Planejamento de desenvolvimento de carreiras, implantação de programas de treinamento. |
| Stumpf, S.A.                   | 1998       | Corporate universities of the future              | O artigo apresenta as Ucs como outras linhas de negócios dentro de uma empresa, possuindo clientes e outras partes interessadas, cujos desejos precisam ser satisfeitos. Para florescer, uma UC deve ser gerenciada como uma linha de negócios que atende às necessidades de aprendizagem de pessoas internas e muitas vezes externas. | Retorno sobre investimento, medição de resultados, efetividades do treinamento.        |
| Roesner, L.A.;<br>Walesh, S.G. | 1998       | Corporate University: Consulting Firm Case Study. | A educação continuada e treinamento são vitais em uma organização técnica por pelo menos duas razões: uma é manter-se alinhada com as rápidas mudanças tecnológicas; outra é preparar indivíduos com formação predominantemente técnica para assumirem responsabilidades não técnicas como gestão de projetos e marketing.             | Aprendizagem contínua,                                                                 |

Continua

Continuação

| <b>Autores</b>  | <b>Ano</b> | <b>Título</b>                                                             | <b>Resumo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Foco</b>                                                                                            |
|-----------------|------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Regalbuto, G.A. | 1999       | First steps in designing a corporate university: issues & options.        | O artigo apresenta as principais questões relativas a criação das Ucs no que se refere a sua estrutura, processos e cuidados. Inicia com a definição do que seja uma UC e a garantia de que esteja focada na melhoria do desempenho humano.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Metodologia, ROI, estrutura necessária para UC.                                                        |
| Eboli, M. P.    | 1999       | UC: ameaça ou oportunidade para as escolas tradicionais de administração? | A proliferação de UC, ao mesmo tempo em que abre possibilidades concretas para transformar em realidade o velho sonho da integração escola-empresa, tem gerado discussão e polêmica nos círculos acadêmicos. As UCs constituem ameaça ou oportunidade para as escolas tradicionais de administração? A UC chegará ao século XXI como o setor de maior contribuição no ensino superior. Para compreender a sua importância como novo padrão para a educação superior e como instrumento-chave de mudança cultural, o artigo apresenta as forças que sustentaram o seu aparecimento: organizações flexíveis, era do conhecimento, rápida obsolescência do conhecimento, empregabilidade e educação global. | Universidade corporativa, integração empresa e escola, gestão do conhecimento, parcerias estratégicas. |

Continua

Continuação

| <b>Autores</b> | <b>Ano</b> | <b>Título</b>                                                                                  | <b>Resumo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Foco</b>                                                                    |
|----------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Dealtry, R.    | 2000       | Case research into the evolution of a corporate university development process.                | O artigo avalia a dinâmica de desenvolvimento na evolução do paradigma de uma UC em uma grande empresa pública, apresentando os principais resultados derivados de uma análise detalhada das mudanças implementadas.                                                                                                                                      | Universidade corporativa, gestão dos recursos humanos, gestão do conhecimento. |
| Dealtry, R.    | 2000       | Establishing a methodology for appraising the strategic potential of the corporate university. | O artigo explora as implicações potenciais e organizacionais de uma aprendizagem empresarial integrada em suportar a estratégia corporativa.<br>O autor considera as consequências desta estratégia na concepção e gestão da UC.<br>Por fim, apresenta um modelo de decisão como base para avaliação das UCs em uma série de estudos de caso.             | Estratégia corporativa, cultura organizacional.                                |
| Dealtry, R.    | 2000       | Case research into corporate university developments.                                          | O artigo descreve uma metodologia de pesquisa para avaliar o desenvolvimento da UC. A abordagem definida para a pesquisa foi aplicada em cinco empresas com sede no Reino Unido e EUA, das quais quatro destas atuam globalmente. As diferenças entre a visão para a nova geração de UCs e a práticas atuais das empresas são identificadas e comentadas. | Ucs, gestão estratégica, gestão do conhecimento, vantagem competitiva.         |

Continua

Continuação

| <b>Autores</b>               | <b>Ano</b> | <b>Título</b>                                                                | <b>Resumo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Foco</b>                                                                                                                                                                 |
|------------------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aronowitz, S.;<br>Giroux, H. | 2000       | The corporate university and the politics of education.                      | <p>O artigo sugere que a cultura corporativa está minando as distinções entre o ensino superior e as empresas e que as universidades estão perdendo de vista os valores da sociedade civil que não podem ser medidos no mercado.</p> <p>O autor defende um currículo rigoroso, democrático e sustentável que explora o significado da cidadania e promove o pensamento crítico.</p>                                                                                                                                                                                                                            | Perda de autonomia por parte da academia, Modelo de gestão corporativa de universidades acadêmicas, vínculo nocivo entre academia e organizações privadas.                  |
| Dealtry, R.                  | 2000       | Strategic directions in the management of the corporate university paradigm. | <p>O artigo define o cenário para a exploração do desenvolvimento corporativo e empresarial no campo da UC e os paradigmas de desenvolvimento relacionados. Ele identifica as forças motrizes que promovem o crescimento das Ucs, escolas de negócios corporativos e outros estilos semelhantes de gestão de bens intelectuais.</p> <p>Há muitas questões emergentes e diferenças acerca do estilo, escopo e cultura dos programas de gestão emergentes e como consequência algumas mudanças importantes podem ocorrer na natureza da relação empresarial com os fornecedores de suprimentos intelectuais.</p> | UC, estruturas e organização das UC, alinhamento estratégico, soluções de aprendizagem distribuídas, facilitação eletrônica, relação com fornecedores externos de conteúdo. |

Continua

Continuação

| <b>Autores</b>         | <b>Ano</b> | <b>Título</b>                                                                      | <b>Resumo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Foco</b>                                                                                              |
|------------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Alperstedt, C.         | 2001       | Universidades Corporativas: Discussão e Proposta de uma Definição                  | O artigo discorre a respeito das UC e suas características, enfocando um critério duplo de diferenciação entre UC e departamentos de T&D.                                                                                                                                                                            | Universidades corporativas, departamentos de treinamento e desenvolvimento, aprendizagem organizacional. |
| Prince, C.; Beaver, G. | 2001       | The rise and rise of corporate university: the emerging corporate learning agenda. | O artigo examina o fenômeno da UC e o modelo de aprendizagem corporativa existente por trás deste modelo. Nos EUA as Ucs são o setor de ensino superior que mais crescem. Se este crescimento persistir na proporção atual, em uma década as Ucs superarão o número de instituições de ensino superior tradicionais. | Universidade corporativa, aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento.                           |
| Dealtry, R.            | 2001       | Configuring the corporate university: managing a portfolio of thinking schools.    | O artigo questiona se as muitas e diversas "escolas do pensamento" que estão moldando a arquitetura intelectual das Ucs são processos inovadores novos de desenvolvimento intelectual ou são na verdade funcionalmente limitados como uma vitrine de funções existentes.                                             | Estratégia organizacional, abordagem integrada, desenvolvimento organizacional.                          |

Continua

Continuação

| <b>Autores</b>         | <b>Ano</b> | <b>Título</b>                                                                                            | <b>Resumo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Foco</b>                                                                           |
|------------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Prince, C.; Beaver, G. | 2001       | Facilitating organizational change: the role and development of the corporate university                 | O artigo esta dividido em duas partes. A primeira examina o fenômeno da Ucs e desenvolve uma perspectiva para o Reino Unido. A segunda parte descreve os processos chaves de um tipo ideal de UC de classe mundial e desenvolve o argumento de que, no futuro, o surgimento desses organismos exibem características que indicam que serão os primeiros agentes de mudança e transformação organizacional. A UC deve liderar e gerenciar o conhecimento organizacional e as iniciativas de aprendizagem, para isto precisa estar no centro da estrutura organizacional. | Conceito de UC, gestão do conhecimento, tomada de decisões.                           |
| Blass, E.              | 2001       | What's in a name? A comparative study of the traditional public university and the corporate university. | O artigo realiza uma análise comparativa da universidade pública tradicional e da universidade corporativa. Os critérios comparativos incluem desenvolvimento histórico, corpo estudantil, pesquisa e produção do conhecimento, e assuntos relativos à autoria e controle.                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Universidade corporativa, universidade acadêmica, stakeholders, estudantes, educação. |

Continua

Continuação

| <b>Autores</b> | <b>Ano</b> | <b>Título</b>                                                                         | <b>Resumo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Foco</b>                                                                                                           |
|----------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dealtry, R.    | 2001       | Managing the transition to the corporate university - a synthesis of client research. | O artigo é uma síntese da experiência de consultoria em gestão da transição da universidade corporativa. Fornece um contexto objetivo para este desenvolvimento e descreve a natureza do vazio intelectual que existe entre a estratégia de aprendizagem empresarial e as soluções disponíveis. | Aprendizagem organizacional, desenvolvimento organizacional, UC.                                                      |
| Dealtry, R.    | 2001       | Frequently asked questions with reference to the corporate university.                | O artigo lista as questões fundamentais quando uma organização considera introduzir uma plataforma de UC em sua estrutura.                                                                                                                                                                      | Aprendizagem organizacional, desenvolvimento organizacional.                                                          |
| Doody, K.      | 2001       | Implementing a corporate university relations program.                                | O artigo sugeriu que as universidades e empresas devem comprometer pessoas e recursos para capturar os benefícios implícitos em programas relacionados à pesquisa/desenvolvimento e tecnologia.                                                                                                 | Gestão da inovação, metodologia de aprendizado, parceria entre academia e organizações, retorno sobre o investimento. |

Continua

Continuação

| <b>Autores</b> | <b>Ano</b> | <b>Título</b>                                                                     | <b>Resumo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Foco</b>                                                                                                  |
|----------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dealtry, R.    | 2001       | How to configure the corporate university for success.                            | O artigo através de pesquisas empíricas apresenta propostas para configuração das propriedades da UC e atributos necessários para focar na liderança intelectual em diferentes setores de atividade.                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Estratégia corporativa, educação continuada.                                                                 |
| Waks, L.J.     | 2002       | In the shadow of the ruins: globalization and the rise of corporate universities. | O artigo oferece uma estrutura para a compreensão das diversas formas de Ucs que passam por universidades acadêmicas públicas ou privadas que estão se adaptando para utilizar controles usados por entidades privadas, universidades inovadoras que operam no modelo de corporações com fins lucrativos, e por último adotados por organizações privadas que estão substituindo seus departamentos tradicionais de treinamento e desenvolvimento.                                                 | Gestão corporativa de universidades acadêmicas, parceria entre academia e organizações, UC.                  |
| El-Tannir, A.  | 2002       | The corporate university model for continuous learning, training and development. | O artigo discute as UCs como modelo emergente para a aprendizagem continua no cenário corporativo. Através de treinamentos customizados, as Cus auxiliam a melhoria da produtividade e habilidades dos funcionários utilizando as mais avançadas tecnologias de informação e comunicação. Também apresenta as principais características das UCs e três exemplos, sugerindo que o modelo da UC é sustentável e vem sendo adotado como a ferramenta do futuro para o treinamento e desenvolvimento. | Educação continuada, educação à distância e o uso de tecnologia no aprendizado, metodologia de aprendizagem. |

Continua

Continuação

| <b>Autores</b>                | <b>Ano</b> | <b>Título</b>                                            | <b>Resumo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Foco</b>                                                                      |
|-------------------------------|------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Prince, C.; Stewart, J.       | 2002       | Corporate universities - an analytical framework.        | O objetivo do artigo é oferecer uma contribuição para possibilitar uma compreensão do conceito de UC a serem desenvolvidos.                                                                                                                                                                                                                                                                     | Aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento, estratégia corporativa.     |
| Lenderman, H.; Sandelands, E. | 2002       | Learning for a purpose: Building a corporate university. | O artigo considera a utilização da UC impulsionado pelo departamento de recursos humanos e aprovado pela operação. Utiliza princípios de aprendizagem para atingir as metas corporativas. Apresenta a visão de que as empresas que utilizam princípios de aprendizagem irão suportar os líderes no futuro. Considera que o modelo irá transformar os colaboradores ocupados em alunos ocupados. | Gestão de recursos humanos, estratégia corporativa, metodologia de aprendizagem. |
| Dealtry, R.                   | 2002       | Managing the corporate university learning curve.        | O artigo revisa o processo de conferência que foi introduzido para auxiliar as empresas, organizações de desenvolvimento regional e universidades para desenvolver e partilhar as suas perspectivas que levaram ao surgimento da UC.                                                                                                                                                            | Aprendizagem organizacional, estratégia corporativa.                             |

Continua

Continuação

| <b>Autores</b>               | <b>Ano</b> | <b>Título</b>                                                           | <b>Resumo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Foco</b>                                                                                  |
|------------------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hundley, S. P.               | 2002       | Corporate Universities: Collaboration, Not Competition.                 | O artigo apresenta os conceitos de Ucs, e que ao contrário de ser uma ameaça às entidades acadêmicas, apresentam uma oportunidade única de parceria entre o mundo acadêmico e o empresarial, através do acesso ao conhecimento corporativo por parte dos estudantes acadêmicos e o acesso ao conhecimento acadêmico por parte dos colaboradores das corporações.                               | Aprendizagem organizacional, estratégia corporativa, parceria entre academia e organizações. |
| Vergara, S.C.; Ramos, D.R.M. | 2002       | Motivos para a criação de universidades corporativas - Estudo de casos. | O artigo apresenta e analisa os resultados de uma pesquisa de campo realizada em cinco empresas brasileiras líderes em seu ramo de negócio, que dispõem de uma UC. Buscou-se identificar os motivos para a sua criação e suas formas de atuação, por meio de entrevistas realizadas com seus principais executivos.                                                                            | Caráter doutrinário da UC, gestão do conhecimento, gestão por competências.                  |
| Dealtry, R.                  | 2002       | Managing the corporate university watershed.                            | O artigo enfatiza a necessidade de se alcançar a liderança do pensamento e uma resposta proativa na evolução do conceito de UC em tempos de turbulência nos negócios.<br>Ele descreve a inovação de processos para melhorar o desempenho da UC durante períodos de adversidade no ambiente de decisão empresarial, quando estas são prejudicadas por fatores econômicos ou redução da demanda. | Estratégia corporativa, gestão da inovação, vantagem competitiva.                            |

Continua

Continuação

| <b>Autores</b>         | <b>Ano</b> | <b>Título</b>                                          | <b>Resumo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>Foco</b>                                                                    |
|------------------------|------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Dealtry, R.            | 2002       | The real-time corporate university becomes a reality.  | O artigo analisa o caráter evolutivo da UC e a natureza emergente das suas práticas de desenvolvimento em tempo real. Ele demonstra como a capacidade de alguns conjuntos de ferramentas tradicionais de gestão estão sendo estendidos e combinados com modelos de processos novos de aprendizagem para enfrentar o desafio constante das mudanças. | Educação continuada, estratégia organizacional, gestão da inovação.            |
| Vargas, M. R. M.       | 2003       | UC: diferentes modelos de configuração                 | Implantar uma UC é uma alternativa muito considerada pelas organizações nos últimos tempos. O objetivo do artigo é oferecer alguma orientação para as organizações que estão pretendendo aderir a esse novo modelo de educação empresarial.                                                                                                         | Aprendizagem organizacional, educação continuada, metodologia de aprendizagem. |
| Prince, C; Allison, S. | 2003       | Corporate university developments in the UK SME sector | O artigo analisa o estado e potencial de três pequenas e médias empresas em relação ao conceito de UC.                                                                                                                                                                                                                                              | Aprendizagem organizacional, educação continuada, metodologia de aprendizagem. |

Continua

Continuação

| <b>Autores</b>            | <b>Ano</b> | <b>Título</b>                                                                                                         | <b>Resumo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Foco</b>                                                                         |
|---------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Dealtry, R.               | 2003       | Issues relating to learning accreditation in corporate university management.                                         | O artigo discute o modelo emergente de CU para aprendizagem contínua no mundo corporativo. Com a adoção do treinamento customizado, o objetivo das Ucs é melhorar a produtividade e as competências dos funcionários que usam os mais recentes avanços em tecnologia da informação e telecomunicações.                                                                                        | Avaliação da eficácia do treinamento, educação continuada, treinamento customizado. |
| Campbell, I.; Dealtry, R. | 2003       | The new generation of corporate universities - co-creating sustainable enterprise and business development solutions. | O artigo avalia a qualidade da gestão e prática das Ucs, apontando alguns dos equívocos comuns do que seja uma UC.<br>Apresenta uma análise crítica sobre uma modalidade proativa de configurar as propriedades intelectuais e programas intervencionistas.                                                                                                                                   | Aprendizagem organizacional, avaliação da eficácia, caráter doutrinário da UC.      |
| Faber, B.                 | 2003       | Creating Rhetorical Stability in Corporate University Discourse                                                       | Estudos de comunicação escrita tem mostrado que uma mudança social bem sucedida exige estabilidade discursiva. Este estudo foi projetado para investigar como esta estabilidade é criada, através da análise crítica do discurso de 30 Universidades Corporativas sobre a expansão de valores baseados no mercado em contextos de aprendizagem organizacional e acadêmico de ensino superior. | Aprendizagem organizacional, desenvolvimento organizacional.                        |

Continua

Continuação

| <b>Autores</b> | <b>Ano</b> | <b>Título</b>                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Resumo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Foco</b>                                                                      |
|----------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Teare, R.      | 2004       | The future of learning at work: discussions from the US corporate university conference.                                                                                                                                                       | O artigo aborda o crescimento das universidades corporativas nos USA, como reflexo da insatisfação das organizações com relação aos MBAs, que possuem um foco na excelência acadêmica, e pouca aplicabilidade nas atividades dos profissionais em suas empresas.                                                                                                                                                                                            | Aprendizagem organizacional, avaliação da eficácia do treinamento, UC.           |
| Salopek, J.J.  | 2004       | Targeting the learning organizations: working with an unchanging budget, Defense Acquisition University, the corporate university for the US armed forces, managed to leverage its resources into a highly effective strategic transformation. | O artigo apresenta a estratégia usada pelo governo norte americano na implementação da universidade corporativa do departamento de defesa, como parte do plano estratégico de transformação deste departamento. De acordo com o autor, o principal objetivo foi promover uma abordagem empreendedora no desenvolvimento das capacidades militares, encorajando os empregados a serem proativos, não reativos, e antecipar as ameaças antes que elas surjam. | Aprendizagem organizacional, estratégia corporativa, gestão de recursos humanos. |
| Kramer, M.E.P. | 2004       | Universidade Corporativa como alavanca de vantagem competitiva.                                                                                                                                                                                | O artigo avalia a ameaça das Ucs ao ensino superior, que surgiram como uma evolução dos departamentos de treinamento e desenvolvimento, com o objetivo de preparar os funcionários em temas não cobertos pelo ensino acadêmico, e também em função da necessidade de aprendizagem contínua como consequência das vertiginosas mudanças no mundo do trabalho, em razão dos avanços tecnológicos permanentes e do processo de globalização da economia.       | Ameaça da academia perante a UC, estratégia corporativa, educação continuada.    |

Continua

Continuação

| <b>Autores</b>            | <b>Ano</b> | <b>Título</b>                                                                                                                          | <b>Resumo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Foco</b>                                                                          |
|---------------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Morin, L.; Renaud, S.     | 2004       | Participation in corporate university training: its effect on individual job performance.                                              | O artigo investiga o efeito da UC no desempenho dos funcionários. O estudo utilizou uma base de 1.484 funcionários de uma instituição financeira Canadense.                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Gestão de recursos humanos, gestão por competências.                                 |
| Hilse, H.; Nilocai, A. T. | 2004       | Strategic learning in Germany's largest companies: empirical evidence on the role of corporate universities within strategy processes. | O artigo apresenta a relação existente entre a teoria de processos estratégicos e o conceito de UC, através da análise de uma pesquisa realizada com as 1.000 maiores corporações alemãs. Também examina como o conceito de UC está difundido no país e como estão organizadas.                                                                                                                                                                          | Desenvolvimento organizacional, estratégia corporativa.                              |
| Eccles, G.                | 2004       | Marketing the corporate university or enterprise academy                                                                               | O artigo considera soluções para uma das áreas de maior fragilidade na gestão de UC, o da comercialização de sua finalidade e benefícios. Ela se baseia em um quadro das partes interessadas para definir as diferentes perspectivas relacionais que têm de ser geridos por sucessão no estabelecimento da marca UC como tendo a capacidade de fornecer potencial de carreira e também adicionar outro nível de valor para a empresa em todos os níveis. | Aprendizagem organizacional, desenvolvimento organizacional, estratégia corporativa. |

Continua

Continuação

| <b>Autores</b>                   | <b>Ano</b> | <b>Título</b>                                                                               | <b>Resumo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Foco</b>                                                                              |
|----------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bober, C. F.;<br>Bartlett, K. R. | 2004       | The Utilization of Training Program Evaluation in Corporate Universities.                   | O estudo examina o uso da avaliação de resultados dos programas de treinamento nas Ucs, especificamente procura identificar que membros da organização utilizam os dados da avaliação e para quais finalidades e identifica os fatores que estão relacionados aos resultados da avaliação.                                                                         | Avaliação da eficácia do treinamento, medição de resultados, retorno sobre investimento. |
| Torres, R.T.                     | 2004       | Invited Reaction: The Utilization of Training Program Evaluation in Corporate Universities. | O artigo analisa os resultados do estudo de Bober, C.F. e Bartlett, K.R., sobre o uso das avaliações de treinamento em Ucs. Foca na importância do contexto para a compreensão e uso das avaliações. O autor sugere uma interpretação alternativa das conclusões particulares com base numa consideração mais profunda no contexto da avaliação das configurações. | Avaliação da eficácia do treinamento, medição de resultados, retorno sobre investimento. |
| Allen, M.; McGee, P.             | 2004       | Measurement and Evaluation in Corporate Universities.                                       | As UCs têm investido recursos consideráveis na medição e avaliação dos seus programas. O artigo discute a grande variedade de métodos que são usados para medir a eficácia dos programas individuais e das Ucs como um todo.                                                                                                                                       | Avaliação da eficácia do treinamento, medição de resultados, retorno sobre investimento. |

Continua

Continuação

| <b>Autores</b> | <b>Ano</b> | <b>Título</b>                                                                                        | <b>Resumo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Foco</b>                                                                                     |
|----------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| THE CHANGING   | 2005       | The changing face of training and education: A greater role for the corporate university.            | O artigo detalha o surgimento da UC como uma alternativa aos tradicionais universidades públicas. Através de uma análise comparativa, argumenta que a UC é atualmente mais capaz de atender as necessidades da organização no que se refere a treinamento e desenvolvimento. | Estratégia corporativa, gestão de recursos humanos, vantagem competitiva.                       |
| THE CORPORATE  | 2005       | The corporate university: riding the third wave: knowledge innovation is now the best tool you have. | O autor apresenta os quatro tipos principais de inovação e explica o conceito da Ucs. O artigo também explica como as universidades corporativas têm evoluído para um método vital da concorrência em uma economia baseada no conhecimento.                                  | Gestão do conhecimento, gestão da inovação, vantagem competitiva.                               |
| Gould, K.E.    | 2005       | The Corporate University: A Model for Sustaining an Expert Workforce in the Human Services.          | O artigo aborda a necessidade das agências que atuam no setor de serviços humanos possuem de desenvolver e manter o seu capital de conhecimento, oferecendo uma ampla variedade de oportunidades de aprendizagem relacionadas com seus objetivos de negócios.                | Aprendizagem organizacional, educação continuada, gestão do conhecimento, vantagem competitiva. |

Continua

Continuação

| <b>Autores</b>       | <b>Ano</b> | <b>Título</b>                                                                | <b>Resumo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Foco</b>                                                                                                   |
|----------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Holland P.; Pyman A. | 2005       | Corporate universities: a catalyst for strategic human resource development? | A UC tornou-se uma importante área de pesquisa e debate no campo do desenvolvimento estratégico dos recursos humanos. No centro do debate, está o questionamento se UC é simplesmente um novo título para a área funcional de T&D ou um novo paradigma no desenvolvimento do capital humano nas organizações. | Aprendizagem organizacional, estratégica corporativa, gestão de recursos humanos.                             |
| Dealtry, R.          | 2005       | Achieving integrated performance management with the corporate university    | O artigo tem como objetivo oferecer perspectiva sinópticas sobre a evolução e melhores práticas que estão ocorrendo na gestão das universidades corporativas.                                                                                                                                                 | Aprendizagem organizacional, desenvolvimento organizacional, gestão do conhecimento, gestão por competências. |
| Rademakers, M.       | 2005       | Corporate universities: driving force of knowledge innovation.               | O artigo tem como objetivo explicar o rápido surgimento das Ucs com base em desenvolvimentos fundamentais que atualmente moldam a economia e a sociedade em escala mundial.                                                                                                                                   | Gestão do conhecimento, gestão da inovação, vantagem competitiva.                                             |

Continua

Continuação

| <b>Autores</b>                                 | <b>Ano</b> | <b>Título</b>                                                         | <b>Resumo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Foco</b>                                                                                                          |
|------------------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Shaw, S.                                       | 2005       | The corporate university: global or local phenomenon?                 | O artigo avalia os resultados da área de treinamento organizacional, quando a UC transcende as fronteiras nacionais através de um exame do funcionamento da Motorola University na China.<br>O objetivo do artigo é ampliar a compreensão do papel e da função de uma UC e da gestão de recursos humanos debatendo a convergência/divergência dentro de um contexto da Ásia-Pacífico. | Aprendizagem organizacional, desenvolvimento organizacional, gestão de recursos humanos.                             |
| Macpherson, A.;<br>Homan, G.;<br>Wilkinson, K. | 2005       | The implementation and use of e-learning in the corporate university. | O artigo aborda o use da metodologia e-learning nas Ucs ampliando o acesso e o currículo. O trabalho avalia a utilização e implementação do e-learning através de estudo de caso, e explora alguns dos desafios e preocupações emergentes.                                                                                                                                            | Aprendizagem organizacional, educação à distância e o uso de tecnologia no aprendizado, metodologia de aprendizagem. |
| Homan, G.;<br>Macpherson, A.                   | 2005       | E-learning in the corporate university.                               | O artigo explora o desenvolvimento do e-learning no contexto das universidades corporativas com o objetivo de informar o debate sobre e-learning e a criação de áreas chave de interesse para emergentes Ucs.<br>O artigo realiza a análise de três estudos de casos relativos a grandes organizações de ponta em setores diferentes.                                                 | Aprendizagem organizacional, educação à distância e o uso de tecnologia no aprendizado, metodologia de aprendizagem. |

Continua

Continuação

| <b>Autores</b>                         | <b>Ano</b> | <b>Título</b>                                        | <b>Resumo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Foco</b>                                                                                                           |
|----------------------------------------|------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Walton, J.                             | 2005       | Would the real corporate university please stand up? | O artigo investiga as similaridades e diferenças entre as universidades tradicionais e corporativas e determinar se continuarão a seguir caminhos diferentes ou convergentes.<br>Analisa declarações de missão, valores fundamentais, princípios orientadores e objetivos de uma amostra de sites tradicionais e UC abrangendo USA e UK.                           | Crítica a UC, parceria entre academia e organizações.                                                                 |
| Jansink, F.; Kwakman, K.; Streumer, J. | 2005       | The knowledge-productive corporate university        | O conceito de produção de conhecimento é usado como uma estrutura para estudar as Ucs Holandesas. Produção de conhecimento não é percebida simplesmente como um objetivo desejável da UC, como o conceito também oferece diretrizes para o projeto de UC. O objetivo é esclarecer à medida que a UC cumpre este objetivo e a forma que produz novos conhecimentos. | Aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento, estratégia corporativa.                                          |
| Blass, E.                              | 2005       | The rise and rise of the corporate university        | O artigo procura evidências sobre o distanciamento entre as universidades e as necessidades do mercado, o que provocou o surgimento das Ucs. Neste cenário, o governo Britânico avalia a possibilidade de flexibilizar as regulamentações sobre as universidades, o que poderá permitir as UCs adquirirem o poder de conferir certificações.                       | Ameaça da academia perante a UC, aprendizagem organizacional, desenvolvimento organizacional, gestão do conhecimento. |

Continua

Continuação

| <b>Autores</b>                                | <b>Ano</b> | <b>Título</b>                                                                                                               | <b>Resumo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Foco</b>                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Selby, L.; Russel, D.                         | 2005       | Curriculum design and management in the Digital Media U: Applying the corporate university concept to a business sub-sector | O artigo avalia o portal Digital Media U, ambiente de aprendizagem e sistemas de gestão, discutindo o design dos domínios de conteúdos de aprendizagem, a aquisição de conteúdo e o sistema de gestão de currículos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Educação continuada, metodologia de aprendizagem.                                                                                        |
| Vergara, S.C.; Brauer, M.; Gomes, A. P. C. Z. | 2005       | Universidades Corporativas: Educação ou doutrinação?                                                                        | O artigo aborda a disseminação de iniciativas voltadas para a gestão do conhecimento no ambiente empresarial, como as chamadas Ucs, consideradas uma evolução da tradicional área de T&D. Questiona-se se tais universidades oferecem aos seus participantes subsídios para refletir, criticar, criar, agir em todas as ações inseridas no escopo da educação, ou se, ao contrário, optam pela doutrinação. Este questionamento crítico desencadeou o estudo apresentado pelo artigo, suportado por pesquisa bibliográfica e de campo. | Caráter doutrinário da UC, educação continuada, gestão do conhecimento.                                                                  |
| Baucus, D.; Baucus, M.                        | 2005       | The Changing Shape of Corporate Universities.                                                                               | O artigo aborda as mudanças que ocorreram na indústria de EAD e Ucs, que serviram para incorporar a aprendizagem nas atividades explícitas do dia a dia corporativo. Estas mudanças surgiram após o surgimento da indústria de e-learning e o crescimento das UCs, com o objetivo de entregar o conteúdo certo para o público correto reduzindo custos de formação através da utilização da tecnologia.                                                                                                                                | Aprendizagem organizacional, educação à distância e o uso de tecnologia no aprendizado, gestão da inovação, metodologia de aprendizagem. |

Continua

Continuação

| <b>Autores</b> | <b>Ano</b> | <b>Título</b>                                                                                        | <b>Resumo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Foco</b>                                                                                        |
|----------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Zhang, J.      | 2005       | Anticipation of Investment Return When Corporate University Provide Educational and Training Service | O estudo apresenta um método que permite calcular o retorno de investimento em uma universidade corporativa, baseado na taxa de contribuição dos programas e estrutura da UC no aumento da lucratividade da organização.                                                                                                                                                 | Avaliação da eficácia, medição de resultados, retorno sobre o investimento.                        |
| Schultz, D.    | 2005       | The Corporate University in American Society.                                                        | O artigo analisa as forças políticas, econômicas e culturais que direcionam para a criação da Universidade Corporativa na sociedade americana. O surgimento das universidades corporativas é um produto das crises financeiras, que produz estruturas e condições que são cada vez mais hostis aos trabalhadores, à liberdade acadêmica e mesmo a acumulação de capital. | Avaliação da eficácia do treinamento, parceria entre academia e organizações.                      |
| Rutherford, J. | 2005       | Cultural studies in the corporate university.                                                        | O estudo aborda o destino dos estudos culturais no novo contexto da reforma baseada no mercado do ensino superior e do ressurgimento do capitalismo liberal.<br>Com o aumento da demanda global das corporações por serviços educacionais, as universidades estão cada vez mais atuando como empresas.                                                                   | Parceria entre academia e organizações, perda de autonomia e valores das universidades acadêmicas. |

Continua

Continuação

| <b>Autores</b>                                   | <b>Ano</b> | <b>Título</b>                                                                              | <b>Resumo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Foco</b>                                                                                      |
|--------------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Baker, S.M.;<br>Faircloth, J.B.;<br>Simental, V. | 2005       | Perceptions of university corporate partnership influences on a brand.                     | O estudo apresenta a percepção dos clientes sobre a parceria entre universidades e corporações, e como estas parcerias influenciam a marca de ambas as instituições.                                                                                                                                                                                                                                                            | Parceria entre academia e organizações, perda de autonomia das universidades acadêmicas.         |
| TRAINING STAFF                                   | 2006       | Training staff for a lifetime's service: Coles Meyer Limited's model corporate university. | O artigo procura posicionar o modelo e filosofia do Instituto Meyer Coles, em termos de sua criação, desenvolvimento rápido, e seu subsequente reconhecimento internacional, avaliando a importância da UC para o sucesso no mercado da organização Coles Meyer Limited (CML). O conceito de UC é claramente articulado, e como foi adotada uma plataforma educacional para o benefício dos seus empregados em todos os níveis. | Educação continuada, estratégia corporativa, parceria entre academia e organizações.             |
| Szekeres, J.                                     | 2006       | General Staff Experiences in the Corporate University.                                     | O artigo considera como as mudanças em universidades, como um modelo de gestão corporativa tem influenciado o trabalho, percepções e construções da rotina de trabalho dos funcionários das universidades.                                                                                                                                                                                                                      | Gestão corporativa de universidades acadêmicas, perda de autonomia das universidades acadêmicas. |

Continua

Continuação

| <b>Autores</b>                 | <b>Ano</b> | <b>Título</b>                                         | <b>Resumo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Foco</b>                                                               |
|--------------------------------|------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Brandão, G. R.                 | 2006       | Gestão de pessoas e as UC: dois lados da mesma moeda? | Descreve o modelo de UC de uma instituição financeira, além de compreender as implicações dessa configuração de desenvolvimento profissional na gestão de pessoas da organização. De cunho qualitativo e descritivo, utilizou-se como estratégia de pesquisa um estudo de caso. Os resultados revelam a UC como estratégia política e mercadológica, apresentando dois eixos distintos de atuação e de geração de valor: do ponto de vista do desenvolvimento dos funcionários, constata-se evolução significativa sob alguns aspectos e reiteram-se antigas dificuldades do T&D. | Gestão de recursos humanos, gestão por competências.                      |
| Silva, M. W.;<br>Balzan, N. C. | 2006       | UC: (Pré-) tendência do ensino superior ou ameaça?    | O artigo tem como objetivo desvelar algumas implicações ideológicas do recente fenômeno denominado UC em relação à educação superior formal, tendo como cenário as transformações políticas, sociais e econômicas intrínsecas ao neoliberalismo. Como a universidade tradicional irá reagir diante das exigências e das mudanças decorrentes do ensino corporativo, visivelmente contraditórios se comparadas às suas próprias funções?                                                                                                                                           | Ameaça da academia perante a UC, caráter doutrinário da UC, crítica a UC. |

Continua

Continuação

| <b>Autores</b>              | <b>Ano</b> | <b>Título</b>                                                                                  | <b>Resumo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Foco</b>                                                                    |
|-----------------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| McGee, Dr. P.               | 2006       | Corporate universities: competitors or collaborators?                                          | O artigo apresenta uma análise sobre o crescimento das Ucs e procura explicar o porquê as universidades tradicionais estão falhando em atender as necessidades dos alunos e organizações.                                                                                                                                                                      | Ameaça da academia perante a UC, parceria entre academia e organizações.       |
| Pillay, K.;<br>Wihnbeek, D. | 2006       | The corporate university: training and learning solution for a south African airline industry. | O treinamento e desenvolvimento dos empregados na indústria aeronáutica usualmente possui uma estrutura descentralizada o que pode resultar em iniciativas fragmentadas e onerosas. O artigo propõe a adoção do modelo de UC no segmento aeronáutico com o propósito de melhora no modelo atual.                                                               | Aprendizagem organizacional, educação continuada, metodologia de aprendizagem. |
| Ryan, L.                    | 2006       | Developing a qualitative understanding of university-corporate education partnerships          | Parceria entre universidades e a indústria para desenvolver e entregar programas educacionais corporativos estão aumentando. O objetivo deste artigo é auxiliar os gestores a tomar decisões sobre a estrutura e a abordagem dos seus programas de educação corporativa, explorando os diversos fatores qualitativos em parcerias universidades - corporações. | Parceria entre academia e organizações.                                        |

Continua

Continuação

| <b>Autores</b>                                           | <b>Ano</b> | <b>Título</b>                                                                                                                        | <b>Resumo</b>                                                                                                                                                                                                              | <b>Foco</b>                                                                             |
|----------------------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Branco, A. R.                                            | 2006       | O perfil das universidades corporativas no Brasil.                                                                                   | O artigo aborda a adoção por empresas Brasileiras da UC como uma maneira de dar uma dimensão estratégica a área de T&D, identificando as principais características através de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. | Aprendizagem organizacional, estratégia corporativa, metodologia de aprendizagem.       |
| Dealtry, R.                                              | 2006       | The corporate university's role in managing an epoch in learning organization innovation.                                            | O artigo define o cenário para o estado atual e futuras orientações estratégicas na gestão da aprendizagem organizacional e a necessidade de exploração e inovação na gestão da aprendizagem organizacional.               | Aprendizagem organizacional, estratégia corporativa, gestão da inovação.                |
| Zerbini, T.; Nascimento, S.B.; Meneses, P.P.M.; Abbad G. | 2006       | Percepções sobre Educação a Distância: Limitações e Restrições à Implantação da Universidade Corporativa do Banco Central do Brasil. | O artigo discute os principais resultados do levantamento das percepções dos funcionários do Banco Central sobre a educação à distância e sobre o domínio de tecnologias relacionadas.                                     | Educação à distância e o uso de tecnologia no aprendizado, metodologia de aprendizagem. |

Continua

Continuação

| <b>Autores</b>                     | <b>Ano</b> | <b>Título</b>                                                                                                        | <b>Resumo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Foco</b>                                                                                   |
|------------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Andresen, M.;<br>Lichtenberger, B. | 2007       | The corporate university landscape in Germany.                                                                       | O artigo procura apresentar uma comparação entre o cenário da Ucs na Alemanha e dos EUA, e por último o desenvolvimento na Alemanha durante os últimos 15 anos para apontar para as futuras tendências como por exemplo alianças educacionais.<br>A comparação entre os dois cenários é baseada em dados empíricos das maiores Ucs nos EUA e Alemanha, obtidos através de entrevistas com os líderes destas organizações, bem como dados obtidos em homepages, anuários e apresentações corporativas. | Aprendizagem organizacional, métodos de aprendizagem, parceria entre academia e organizações. |
| Sham, C.                           | 2007       | An exploratory study of corporate universities in China.                                                             | O artigo examina o status empírico das Ucs na China. Foi utilizado um modelo de UC ideal para identificar as principais funções que uma UC na China deveria executar.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Aprendizagem organizacional, metodologia de aprendizagem, estratégia corporativa.             |
| Andresen, M.                       | 2007       | Diversity learning, knowledge diversity and inclusion. Theory and practice as exemplified by corporate universities. | O objetivo do artigo é apresentar o conhecimento como uma dimensão importante na diversidade das empresas que atuam globalmente e ilustrar como as empresas com Ucs procedem a fim de conseguir a inclusão do conhecimento.                                                                                                                                                                                                                                                                           | Estratégia corporativa, gestão do conhecimento, metodologia de aprendizagem.                  |

Continua

Continuação

| <b>Autores</b>        | <b>Ano</b> | <b>Título</b>                                                                                        | <b>Resumo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Foco</b>                                                                                                     |
|-----------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Almeida, R.; Levy, A. | 2007       | Challenges of Corporate University Implementation and Management                                     | O estudo aborda o processo de implementação de uma universidade corporativa e usa os conceitos de sistema de competências, gestão do conhecimento, retenção de conhecimento, e a estratégia para modelos possíveis de estrutura e tendências relacionadas ao desenvolvimento organizacional com base na criação de conhecimento interno. Estabelece a ligação entre pesquisa acadêmica e privada e como eles podem agir cooperativamente. | Gestão por competências, gestão do conhecimento, parceria entre academia e organizações.                        |
| Oh, J.R.; Park, C.H.  | 2007       | Corporate Universities and Adult Education: Implications for Theory and Practice.                    | O objetivo do artigo é explorar características das universidades corporativas na perspectiva da educação de adultos (EdAd), a fim de identificar implicações para educação de adultos na teoria e prática.                                                                                                                                                                                                                               | Aprendizagem organizacional, avaliação da eficácia do treinamento, educação continuada, gestão do conhecimento. |
| Libert, M.A.          | 2008       | Corporate University partnerships: The private sector pairs with higher education on sustainability. | O artigo apresenta como empresas e instituições acadêmicas podem trabalhar em conjunto para desenvolver robustos programas de cooperação e capacitação.<br>As organizações se beneficiam através de pesquisas conjuntas e contratação de estudantes para seus quadros internos, e as universidades identificar situações reais nas organizações que ajudarão a manter os seus currículos atuais.                                          | Gestão de recursos humanos, parceria entre academia e organizações.                                             |

Continua

Continuação

| <b>Autores</b>                   | <b>Ano</b> | <b>Título</b>                                                                             | <b>Resumo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Foco</b>                                                                                              |
|----------------------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Qiao, J. X.                      | 2008       | Corporate universities in China: processes, issues and challenges.                        | O estudo procura investigar o status atual das Ucs na China. Ele explora os processos e práticas da Ucs na China, procurando identificar os problemas e desafios envolvidos na implantação e coordenação de uma UC na China.                                                                                                                                                                                                                          | Gestão do conhecimento, gestão de recursos humanos.                                                      |
| Assen, D.                        | 2008       | Corporate Universities: making a strategic contribution by enhancing absorptive capacity. | Artigos recentes tem tentado descrever as capacidades estratégicas do modelo de UC. Entretanto, os esforços nesta direção tem sido abstratos e não explicam a conexão entre a UC e estratégia.                                                                                                                                                                                                                                                        | Aprendizagem organizacional, estratégia corporativa, gestão do conhecimento, gestão da inovação.         |
| Porto, S. C. S.;<br>Berge, Z. L. | 2008       | Distance education and corporate training in Brazil: regulations and interrelationships.  | Educação a distância no Brasil tem se desenvolvido mais lentamente do que nos países mais desenvolvidos. Isto se deve ao fato de que no Brasil o sistema educacional é excessivamente regulado, altamente burocrático, e muito centralizado. Entretanto, estas ferramentas têm sido rapidamente implementadas no setor das UCs. Este artigo procura a inter-relação entre os setores de educação superior e a sua influência no ambiente corporativo. | Educação à distância e o uso de tecnologia no aprendizado, estratégia corporativa, vantagem competitiva. |

Continua

Continuação

| <b>Autores</b>       | <b>Ano</b> | <b>Título</b>                                                                                                      | <b>Resumo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Foco</b>                                                                     |
|----------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Dealtry, R.          | 2008       | Interim reflections on the corporate university and SME academy business development innovation and its diffusion. | O artigo apresenta um estudo de caso sobre o projeto ECUANET desenvolvido na Europa por Universidades Corporativas e acadêmicas de diversos países desta região, seus principais achados, pesquisas de ação prática e redes transacionais.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Estratégia corporativa, parceria entre academia e organizações.                 |
| A KEY DIFFERENTIATOR | 2009       | A key differentiator: The corporate university at Alcatel-Lucent.                                                  | O artigo apresenta um estudo de caso sobre a universidade corporativa da Alcatel-Lucent, uma provedora de soluções tecnológicas.<br>A publicação aborda como a universidade está mais integrada na organização do que é a norma e como o treinamento oferecido é baseado na identificação das necessidades dos funcionários e dos clientes. Como a UC ajuda a Alcatel-Lucent para garantir vantagem competitiva, explorando tanto a sua presença global e local, e também revela como as medidas estão em vigor para manter ou melhorar a qualidade dos serviços ofertados. | Estratégia corporativa, vantagem competitiva.                                   |
| White, A.            | 2009       | The corporate university: meeting the learning needs of a changing workforce.                                      | O objetivo do artigo é detalhar a importância de fornecer soluções de aprendizagem estruturadas e dar uma visão geral da UC da Alcatel-Lucent.<br>A UC tem trazido uma série de benefícios para os funcionários e clientes, e provou ser a melhor solução de aprendizagem para a nova empresa.                                                                                                                                                                                                                                                                              | Estratégia corporativa, gestão de recursos humanos, retorno sobre investimento. |

Continua

Continuação

| <b>Autores</b>                                                     | <b>Ano</b> | <b>Título</b>                                                                                                                                                                          | <b>Resumo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Foco</b>                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Giroux, H.A.                                                       | 2009       | Democracy's Nemesis: The Rise of the Corporate University                                                                                                                              | O artigo aborda como a educação superior tem sido reformulada sob a influência de uma racionalidade de mercado como o modelo de governança da universidade corporativa., afetando a sua liberdade acadêmica e em alguma situação restringindo o acesso a novos conhecimentos em função de parcerias com entidades privadas.                                                                                                                                                       | Gestão corporativa de universidades acadêmicas, perda de autonomia e valores das universidades acadêmicas. |
| Clinton, M.S.;<br>Merrit, K. L.;<br>Murray, S. R.                  | 2009       | Using Corporate Universities to Facilitate Knowledge Transfer and Achieve Competitive Advantage: An Exploratory Model Based on Media Richness and Type of Knowledge to be transferred. | O artigo apresenta um modelo e proposições relativas às relações entre o tipo de conhecimento a ser transferido, a seleção da mídia adequada para esta transferência e a atuação da UC neste processo.                                                                                                                                                                                                                                                                            | Estratégia organizacional, gestão do conhecimento, metodologia de aprendizagem, vantagem competitiva.      |
| Overcast, S.;<br>Schmidt, T.; Lei, K.;<br>Rodgers, C.; Chung, N.A. | 2009       | A case example of assessment and evaluation: building capability in a corporate university                                                                                             | O artigo aborda a medição de resultados como uma prioridade para a UC, dedicando recursos e atribuindo responsabilidades a uma função centralizada de análises. Quanto mais a medição se torna um foco para a aprendizagem e para os líderes empresariais, mais o time se sente motivado a tomar um olhar crítico sobre como as avaliações estão sendo realizadas, e como podem alavancar seus recursos, tecnologia e processos para ter um maior alcance por toda a organização. | Avaliação da eficácia do treinamento, medição de resultados, retorno sobre o investimento.                 |

Continua

Continuação

| <b>Autores</b>      | <b>Ano</b> | <b>Título</b>                                                                                                                                         | <b>Resumo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Foco</b>                                                                              |
|---------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nagy, J.; Burch, T. | 2009       | Communities of Practice in Academe (Cop-iA): understanding academic work practices to enable knowledge building capacities in corporate universities. | Como uma forma de engajamento voluntário no local de trabalho, comunidades de prática caracterizam-se na literatura como entidades com potencial para aproveitar os efeitos multiplicadores de processos colaborativos através da construção de redes informais dentro de entidades.<br>A utilização de comunidades de prática na Academia (CoP-iA) para compartilhar e criar conhecimento reconectando acadêmicos é um fenômeno emergente dentro do setor de ensino superior australiano. | Gestão do conhecimento, parceria entre academia e organizações.                          |
| Latuha, M.O.        | 2010       | Llim Pulp, blending former Russian state enterprises, creates a corporate university to change culture, become an industry leader.                    | O artigo descreve a criação de uma UC em uma empresa russa após a reestruturação econômica do país, onde a formação e desenvolvimento de pessoas se tornou fundamental para a estratégia corporativa a longo prazo.<br>O artigo conclui com uma descrição do processo de implantação da UC, e algumas conclusões sobre o sucesso global do projeto.                                                                                                                                        | Desenvolvimento organizacional, estratégia corporativa, gestão de recursos humanos.      |
| Salopek, J.J.       | 2010       | From learning department to learning partner.                                                                                                         | O artigo aborda a implantação da UC no Banco Yapi Kredi, e a sua importância estratégica na fusão com outra instituição financeira que aumentou consideravelmente o número de agências e empregados.                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Treinamento customizado na UC, gestão de recursos humanos, retorno sobre o investimento. |

Continua

Continuação

| <b>Autores</b> | <b>Ano</b> | <b>Título</b>                                                          | <b>Resumo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Foco</b>                                                                                                            |
|----------------|------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Allen, M.      | 2010       | Corporate Universities 2010: Globalization and greater sophistication. | O artigo examina o estado atual da prática das Ucs ao redor do mundo. Os tópicos relacionados à globalização, utilização de tecnologias, medição e avaliação e o uso da UC para alavancar a estratégia corporativa são exploradas utilizando-se a revisão de literatura e pesquisas. | Avaliação da eficácia do treinamento, estratégia corporativa, medição de resultados, uso de tecnologia no aprendizado. |

Continua

Continuação

| <b>Autores</b>                                | <b>Ano</b> | <b>Título</b>                                                                                                                                                                                     | <b>Resumo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Foco</b>                                                                                            |
|-----------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Guerci, M.;<br>Bartezzaghi, E.;<br>Solari, L. | 2010       | Training evaluation in Italian corporate universities: a stakeholder-based analysis.                                                                                                              | O objetivo do estudo é analisar a aplicação de uma abordagem baseada em stakeholders para avaliação de treinamento. O estudo tem foco específico em UCs, como eles são considerados, devido ao número de stakeholders envolvidos. Os autores exploram as práticas de avaliação de seis universidades corporativas italianas, com especial atenção para os meios pelos quais estas práticas são adaptadas às necessidades dos diversos atores. A avaliação baseada em stakeholders fornece o quadro teórico para o estudo. | Avaliação da eficácia do treinamento, medição de resultados, retorno sobre o investimento.             |
| Oliva, E.; Roman, V.; Mazzali, L.             | 2010       | A universidade corporativa como instrumento de sustentação do negócio: A experiência das empresas estatais.                                                                                       | O estudo identifica as práticas das unidades de educação corporativa das empresas estatais e verifica em que medida os projetos compõem o seu alicerce com os princípios propostos por Eboli (2004).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Educação continuada, gestão do conhecimento, gestão por competências.                                  |
| Galagan, P.                                   | 2011       | Back to bricks and mortar: Deloitte LLP is rediscovering the value of being face-to-face and building a multimillion dollar corporate university to support its commitment to in-person learning. | O artigo avalia a decisão da empresa Deloitte em criar um centro de aprendizagem físico, indo na contramão das outras empresas que mudaram grande parte da sua estrutura de treinamento e desenvolvimento para o treinamento à distância.                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Aprendizagem organizacional, educação continuada, estratégia corporativa, metodologia de aprendizagem. |

Continua

Continuação

| <b>Autores</b>        | <b>Ano</b> | <b>Título</b>                                                                                            | <b>Resumo</b>                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Foco</b>                                                                                                                         |
|-----------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Washburn, J.          | 2011       | Academic freedom and the corporate university.                                                           | O artigo aborda as ameaças comerciais para liberdade acadêmica nos EUA, em resposta a influência exercida por interesses corporativos e doadores ricos sobre assuntos acadêmicos de faculdades e universidades do país.                                                    | Ameaça da academia perante a UC, parceria entre academia e organizações, perda de autonomia e valores das universidades acadêmicas. |
| Abel, A. L.; Li, J.   | 2011       | Exploring the Corporate University Phenomenon: Development and Implementation of a Comprehensive Survey. | O estudo explora e promove a compreensão do fenômeno da UC, através da abordagem em três passos: revisão de literatura, pesquisa desenvolvida com base no resultado da análise da literatura, e uma pesquisa para identificar os processos importantes e centrais das UCs. | Gestão por competências, gestão do conhecimento, vantagem competitiva.                                                              |
| Brown, P.; Hassan, S. | 2011       | Sandals Corporate University: "the change-included experience".                                          | O artigo aborda um estudo de caso que visa traçar o papel da Saldals Corporate University (SCU) e da contribuição das ações de aprendizagem para o desenvolvimento de recursos humanos.                                                                                    | Educação continuada, gestão por competências, gestão dos recursos humanos.                                                          |

Continua

Continuação

| <b>Autores</b>                                  | <b>Ano</b> | <b>Título</b>                                                                                                   | <b>Resumo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Foco</b>                                                                                          |
|-------------------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Castellani, P.                                  | 2011       | Corporate University and the company's competitiveness: the case of Lidl Italia.                                | O trabalho através de uma análise da literatura e análise empírica de uma empresa Italiana procura identificar as razões pelas quais empresas privadas acreditam ser útil e conveniente desenvolver trilhas de aprendizagem internas sobre gestão, aprofundar a reflexão sobre a sua eficácia para efeitos de competitividade global.                                                                                      | Aprendizagem organizacional, análise da eficácia, gestão do conhecimento.                            |
| Antonelli, G.;<br>Cappiello, G.;<br>Pedrini, G. | 2011       | Corporate University between human capital development and business strategies: the case of European utilities. | O objetivo do estudo é investigar o fenómeno das universidades corporativas na indústria europeia de utilitários. As Ucs podem de fato podem representar uma escolha consistente de uma organização que procure diversificar e expandir a empresa em mercados cada vez mais desregulamentados, mantendo ao mesmo tempo uma estreita relação entre as estratégias de negócio e a gestão do conhecimento interno da empresa. | Aprendizagem organizacional, estratégia corporativa, gestão do conhecimento.                         |
| Champagne, J.                                   | 2011       | Teaching in the Corporate University: Assessment as a Labor Issue.                                              | O artigo questiona os métodos de avaliação utilizados pelas universidades corporativas, que geralmente a utilizam de forma reativa. O objeto de formação não é um conjunto de conteúdo, ou mesmo uma habilidade, mas sim uma prática que não pode ser medida por qualquer ensaio.                                                                                                                                          | Avaliação da eficácia, gestão por competências, medição de resultados, retorno sobre o investimento. |

Continua

## Conclusão

| <b>Autores</b>                    | <b>Ano</b> | <b>Título</b>                                                                | <b>Resumo</b>                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Foco</b>                                                           |
|-----------------------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Santos, M. R. C.;<br>Silva, C. E. | 2011       | Universidades corporativas como vantagem competitiva na era do conhecimento. | A proposta do artigo consiste em identificar e esclarecer definições e características das Ucs como também sua funcionalidade e relevância para aquisição de vantagem competitiva num contexto que abrange desde seu surgimento até a disseminação na atualidade. | Estratégia corporativa, gestão do conhecimento, vantagem competitiva. |

Quadro 5 – Artigos pesquisados por ano de publicação

Fonte: Autor

| <b>Periódicos</b>                           | <b>No. Artigos</b> | <b>Ano de Publicação</b> | <b>Temas abordados</b>                                                                                                            |
|---------------------------------------------|--------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Academe Journal                             | 1                  | 2011                     | Ameaça da academia perante a UC, parceria entre academia e organizações.                                                          |
| Accounting Horizon Journal                  | 1                  | 1997                     | Gestão por competências, educação à distância, educação continuada, parceria entre academia e organizações.                       |
| Behavior Modification Journal               | 1                  | 2005                     | Educação continuada, UC, vantagem competitiva.                                                                                    |
| Canadian Journal of Administrative Sciences | 1                  | 2004                     | Gestão de recursos humanos, estratégia corporativo, gestão por competências.                                                      |
| Career Development International            | 3                  | 1998                     | Implantação de programas de treinamento, planejamento de desenvolvimento de carreiras, melhores práticas na educação corporativa. |

Continua

Continuação

| <b>Periódicos</b>                             | <b>No. Artigos</b> | <b>Ano de Publicação</b> | <b>Temas abordados</b>                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------|--------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cultural Studies Journal                      | 2                  | 2005; 2009               | Gestão corporativa de universidades acadêmicas, perda de autonomia e valores das universidades acadêmicas.                                 |
| Educational & Training Journal                | 1                  | 2002                     | Desenvolvimento profissional continuado, treinamento e desenvolvimento, tecnologia da informação, aprendizagem no local de trabalho.       |
| Educational Forum                             | 1                  | 2000                     | Perda de autonomia e valores das universidades acadêmicas, gestão corporativa de instituições acadêmicas, ameaça da academia perante a UC. |
| Enanpad                                       | 1                  | 2006                     | Efetividade da educação à distância, evasão devido a EAD.                                                                                  |
| Faculty of Behavioural Science                | 1                  | 2008                     | Aprendizagem organizacional, estratégia corporativa, gestão do conhecimento, gestão da inovação.                                           |
| Global Business and Organizational Excellence | 1                  | 2010                     | Estratégia corporativa, gestão de RH.                                                                                                      |

Continua

Continuação

| <b>Periódicos</b>                                                      | <b>No. Artigos</b> | <b>Ano de Publicação</b> | <b>Temas abordados</b>                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| HR Development International                                           | 4                  | 2001; 2004; 2011         | Universidade corporativa e acadêmica, avaliação da eficácia do treinamento, medição de resultados, gestão por competências, retorno sobre investimento. |
| Innovate Journal of Online Education                                   | 1                  | 2005                     | Educação à distância, aprendizagem organizacional.                                                                                                      |
| International Journal of Contemporary Management                       | 1                  | 2002                     | Aprendizagem organizacional, gestão de recursos humanos, estratégia corporativa.                                                                        |
| International Journal of Knowledge Management                          | 1                  | 2009                     | Estratégia corporativa, gestão do conhecimento, gestão por competências, metodologia de aprendizagem, UC, vantagem competitiva.                         |
| International Journal of Management Education                          | 1                  | 2001                     | Aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento.                                                                                                    |
| International Journal of Training and Development                      | 1                  | 2010                     | Avaliação da eficácia, medição de resultados, retorno sobre o investimento.                                                                             |
| International Review of Research in Open and Distance Learning Journal | 1                  | 2008                     | Educação à distância, estratégia corporativa, vantagem competitiva.                                                                                     |
| Journal of Academic Freedom                                            | 1                  | 2011                     | Avaliação da eficácia, gestão por competências, medição de resultados, retorno sobre investimento.                                                      |

Continua

Continuação

| <b>Periódicos</b>                                    | <b>No. Artigos</b> | <b>Ano de Publicação</b> | <b>Temas abordados</b>                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------|--------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Journal of Development and Learning in Organizations | 5                  | 2004; 2005; 2006; 2009   | Aprendizagem organizacional, avaliação da eficácia, desenvolvimento de carreira, estratégia corporativa, gestão de RH, vantagem competitiva.                            |
| Journal of Equal Opportunities International         | 1                  | 2007                     | Estratégia corporativa, gestão do conhecimento.                                                                                                                         |
| Journal of European Industrial Training              | 5                  | 2005                     | Aprendizagem organizacional, desenvolvimento organizacional, educação à distância e o uso de tecnologia no aprendizado, estratégia corporativa, gestão do conhecimento. |
| Journal of Higher Education Policy and Management    | 1                  | 2006                     | Gestão corporativa de instituições acadêmicas, perda de autonomia por parte da academia.                                                                                |
| Journal of Human Research and Adult Learning         | 2                  | 2006; 2007               | Avaliação da eficácia do treinamento, perda de autonomia e valores das universidades acadêmicas, parceria entre academia e organizações.                                |
| Journal of Human Resource Management                 | 1                  | 2006                     | Aprendizagem organizacional, educação continuada.                                                                                                                       |
| Journal of Knowledge Management                      | 2                  | 1997; 2000               | Educação à distância, estratégia corporativa, parceria entre academia e organizações, vantagem competitiva.                                                             |

Continua

Continuação

| <b>Periódicos</b>                                     | <b>No. Artigos</b> | <b>Ano de Publicação</b> | <b>Temas abordados</b>                                                                                                |
|-------------------------------------------------------|--------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Journal of Management Development                     | 2                  | 2002; 2004               | Aprendizagem organizacional, desenvolvimento organizacional, estratégia corporativa, gestão do conhecimento.          |
| Journal of Management in Engineering                  | 1                  | 1998                     | Desenvolvimento organizacional, educação continuada, estratégia corporativa.                                          |
| Journal of Marketing Theory and Practice              | 1                  | 2005                     | Parceria entre academia e organizações, perda de autonomia das universidades acadêmicas.                              |
| Journal of Modern Society & Culture                   | 1                  | 2005                     | Avaliação da eficácia do treinamento, parceria entre academia e organizações.                                         |
| Journal of New Directions for Institutional Research  | 1                  | 2004                     | Avaliação da eficácia do treinamento, estratégia corporativa medição de resultados, retorno sobre investimento.       |
| Journal of Policy Futures in Education                | 1                  | 2002                     | Gestão corporativa de instituições acadêmicas, parceria entre academia e organizações, treinamento customizado na UC. |
| Journal of Progress and Practices in Higher Education | 1                  | 2002                     | Aprendizagem organizacional, estratégia corporativa, parceria entre academia e organizações.                          |
| Journal of Systemics Cybernetics and Informatics      | 1                  | 2007                     | Estratégia corporativa, gestão do conhecimento, gestão por competências, parceria entre academia e organizações.      |

Continua

Continuação

| <b>Periódicos</b>                                | <b>No. Artigos</b> | <b>Ano de Publicação</b>                       | <b>Temas abordados</b>                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------|--------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Management Decision Journal                      | 1                  | 2006                                           | Aprendizagem organizacional, parceria entre academia e organizações.                                                                                                                                                |
| Journal of Workplace Learning                    | 23                 | 2000; 2001; 2003; 2004; 2005; 2006; 2007; 2008 | Aprendizagem organizacional, avaliação da eficácia do treinamento, desenvolvimento organizacional, educação continuada, estratégia corporativa, gestão de RH, medição de resultados, treinamento customizado na UC. |
| Monash University Business and Economics Journal | 1                  | 2005                                           | Estratégia corporativa, gestão de RH.                                                                                                                                                                               |
| Oxford Review of Education                       | 1                  | 2009                                           | Gestão do conhecimento, parceria entre academia e organizações.                                                                                                                                                     |
| Performance Improvement Journal                  | 1                  | 1999; 2009                                     | Avaliação da eficácia, medição de resultados, metodologia de aprendizagem, retorno sobre investimento.                                                                                                              |
| RAC                                              | 1                  | 2001                                           | Aprendizagem organizacional, departamento de treinamento e desenvolvimento, UC.                                                                                                                                     |
| RAE                                              | 1                  | 2006                                           | Estratégia corporativa, gestão de recursos humanos, medição de resultados.                                                                                                                                          |

Continua

Continuação

| <b>Periódicos</b>                              | <b>No. Artigos</b> | <b>Ano de Publicação</b> | <b>Temas abordados</b>                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------|--------------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| RAM – Revista de Administração Mackenzie       | 3                  | 2002; 2005; 2006         | Aprendizagem organizacional, avaliação da eficácia do treinamento, caráter doutrinário da UC, estratégia corporativa, gestão do conhecimento, gestão por competências. |
| RAUSP                                          | 2                  | 1999; 2003               | Departamento de treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento, parceria entre academia e organizações.                                                         |
| Research Technology Management Journal         | 1                  | 2001                     | Parceria entre academia e organizações, retorno sobre o investimento.                                                                                                  |
| Revista de Avaliação da Educação Superior      | 1                  | 2006                     | Crítica a UC, caráter doutrinário da UC.                                                                                                                               |
| Revista Brasileira de Administração Científica | 1                  | 2011                     | Estratégia corporativa, gestão do conhecimento, vantagem competitiva.                                                                                                  |
| Revista Eletrônica de Ciência Administrativa   | 1                  | 2004                     | Estratégia corporativa, ameaça da academia perante a UC, educação continuada.                                                                                          |
| Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão      | 1                  | 2010                     | Gestão por competências.                                                                                                                                               |
| Science Innovation Academic Frontier Journal   | 1                  | 2005                     | Avaliação da eficácia do treinamento, medição de resultados, retorno sobre investimento.                                                                               |
| Strategic Change Journal                       | 1                  | 2001                     | Estratégia corporativa, gestão do conhecimento.                                                                                                                        |
| Sinergie Journal of Italy                      | 1                  | 2011                     | Estratégia corporativa, gestão de RH.                                                                                                                                  |
| Social Science Research                        | 1                  | 2011                     | Gestão do conhecimento, estratégia corporativa.                                                                                                                        |

Continua

## Conclusão

| <b>Periódicos</b>                                | <b>No. Artigos</b> | <b>Ano de Publicação</b> | <b>Temas abordados</b>                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------|--------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Strategic HR Reviews                             | 1                  | 2009                     | Estratégia corporativa, gestão de RH, retorno sobre o investimento.                                                                                                |
| Sustainability the journal of record             | 1                  | 2008                     | Gestão de recursos humanos, parceria entre academia e organizações.                                                                                                |
| T+D Journal                                      | 3                  | 2004; 2010; 2011         | Aprendizagem organizacional, educação à distância e o uso de tecnologia no aprendizado, gestão de RH, retorno sobre o investimento, treinamento customizado na UC. |
| The Journal of International Management Studies  | 1                  | 2010                     | Avaliação da eficácia do treinamento, educação à distância e o uso de tecnologia no aprendizado, medição de resultados, Treinamento customizado na UC.             |
| Trainind and development Journal                 | 1                  | 1998                     | Estratégia corporativa, gestão do conhecimento, gestão de RH, vantagem competitiva.                                                                                |
| Worldwide Hospitality and Tourism Themes Journal | 1                  | 2011                     | Educação continuada, gestão por competências, gestão de RH.                                                                                                        |
| Written Communication Journal                    | 1                  | 2003                     | Desenvolvimento organizacional.                                                                                                                                    |

Quadro 6 – Relação de artigos por periódico

Fonte: Autor