



# RECURSOS HUMANOS

# PANORAMA DA AVALIAÇÃO DE RESULTADOS EM EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO BRASIL

OVERVIEW OF THE EVALUATION OF RESULTS IN CORPORATE EDUCATION IN BRAZIL

Carolina Aparecida de Freitas-Dias  
Universidade de São Paulo

Lindolfo Galvão de Albuquerque  
Universidade de São Paulo

---

**Data de submissão:** 18 nov. 2013. **Data de aprovação:** 02 fev. 2014. **Sistema de avaliação:** Double blind review. Universidade FUMEC / FACE. Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins. Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho. Prof. Dr. Luiz Claudio Vieira de Oliveira

---

## RESUMO

O objetivo desse estudo foi investigar como as organizações, que se destacam em gestão de pessoas, conduzem a avaliação de resultados em educação corporativa, tema ainda carente de pesquisas. Assim, buscou-se identificar os fatores contextuais que podem interferir nesse processo, analisando os sistemas de educação corporativa das organizações estudadas e seus processos de avaliação de resultados, o que permitiu identificar as principais práticas de avaliação adotadas. Foi utilizada a abordagem quantitativa como metodologia, utilizando a análise de conteúdo como método e técnica de análise dos resultados em conjunto com técnicas estatísticas descritivas e multivariadas. A unidade de análise foi composta por 144 organizações. Como principal achado foi possível identificar indícios de que há dois grupos distintos no que tange a avaliação de resultados, sendo um que tem como foco de avaliação o indivíduo que participou da ação educacional, e outro que procura avaliar os impactos dessa ação na organização.

## PALAVRAS-CHAVE

Educação corporativa. Universidade corporativa. Avaliação.

## ABSTRACT

*The aim of this study was to investigate how organizations that excel at managing people conduct the evaluation results in corporate education, topic still lacking research. It was possible to identify the contextual factors that can interfere with this process, analyzing education systems of corporate organizations and their process of evaluate results, which identified the main evaluate practices adopted. The approach was used was a quantitative methodology , using content analysis as a method and technical analysis of the results together with descriptive and multivariate statistical techniques. The unit of analysis was composed of 144 organizations. As the main finding was possible to identify indications that there are two distinct groups with respect to evaluation of results, one that focuses on the evaluation of the individual who participated in educational action and another that seeks to evaluate the impact of this action on the organization.*

## KEYWORDS

*Corporate Education. Corporate University. Evaluation.*

## INTRODUÇÃO

A Educação Corporativa (EC) é um fenômeno recente que surgiu com maior intensidade ao final da década de 1990, no Brasil. Já nos Estados Unidos, as primeiras Universidades Corporativas (UC) datam desde 1956, conforme apontam Bartlett e Mclean (2006), quando foi criada Crotonville, a Universidade Corporativa da General Electric. Entretanto, a educação dos funcionários é uma preocupação que surge desde o aparecimento das primeiras fábricas, quando emerge, então, o Treinamento e Desenvolvimento (T&D). Assim, a educação corporativa é vista como uma evolução do T&D, pois passa a considerar o caráter estratégico das ações educacionais (EBOLI, 2004).

A educação corporativa é caracterizada, principalmente, por atuar de forma estratégica, atrelando o desenvolvimento de competências humanas às competências

organizacionais, por ampliar o público-alvo de suas ações e por incentivar a aprendizagem ativa e contínua (MEISTER, 1999; VERGARA, 2000; ALPERSTED, 2001; EBOLI, 2004). Essas características começaram a surgir para atender às necessidades das organizações que passaram a sofrer com o aumento da competitividade.

Nesse contexto, avaliar se a educação corporativa está, de fato, auxiliando a organização a alcançar os seus objetivos passa a ser uma preocupação constante. Desse modo, conforme recomenda Meister (1999) e Eboli (2004) a avaliação de resultados das ações educacionais é uma das práticas a ser empregada pela EC.

A avaliação de resultados em educação corporativa ainda é um tema recente com poucas pesquisas. Assim, faz-se necessário apoiar-se nas teorias de avaliação de resultados de treinamento, as

quais apresentam estudos desde a década de 1950 (KIRKPATRICK; KIRKPATRICK, 2010). São autores seminais sobre o tema Kirkpatrick (KIRKPATRICK; KIRKPATRICK, 2010), Hamblin (1978), Phillips (1991), Borges-Andrade (1982) e Fitz-enz (1995). A partir da revisão de literatura, foi possível localizar um artigo que aborda a avaliação de resultados em EC por meio da proposição do Modelo de Produtividade (ALLEN; MCGEE, 2004).

O objetivo desse estudo é identificar como as organizações que se destacam em gestão de pessoas avaliam os resultados em educação corporativa, procurando descrever seu sistema de educação corporativa e suas práticas de avaliação de resultados, bem como averiguar as características contextuais que podem influenciar esse processo.

Essa pesquisa se justifica, pois contribui para o avanço da teoria sobre o tema avaliação de resultados em educação corporativa; procura minimizar as dificuldades de natureza metodológica em estudos sobre o tema, apontadas por Lacombe e Albuquerque (2008), por meio do rigor metodológico utilizado na condução da pesquisa; e, por fim, contribui em termos práticos para a criação de insumos que podem ser utilizados pelos gestores de Gestão de Pessoas na avaliação de resultados de suas ações educacionais.

Esse trabalho está estruturado da seguinte maneira: apresenta, nesta seção uma breve introdução sobre o tema; a seguir, apresenta a fundamentação teórica que embasou o estudo; em seguida, expõe a metodologia que orientou a pesquisa de campo e apresenta os resultados da pesquisa; por fim, são expostas as considerações finais sobre o estudo.

## Fundamentação Teórica

A revisão de literatura compreende dois temas principais, quais sejam: educação corporativa e avaliação de resultados em educação corporativa. Desse modo, serão expostos os principais conceitos, definições e teorias sobre esses temas.

## Educação Corporativa

A educação corporativa é um termo empregado no Brasil para tratar da nova modalidade de educação das pessoas nas organizações (EBOLI, 2004). Já nos Estados Unidos, o conceito é amplamente conhecido como Universidade Corporativa (MEISTER, 1999). Na Europa, no entanto, é intitulado Academia Corporativa (RENAUD-COULON, 2002, *apud* ALLEN; MCGEE, 2004). Independente da nomenclatura, o conceito é o mesmo: alinhar a educação dos colaboradores aos objetivos do negócio, trazendo, assim, caráter estratégico à educação nas organizações.

A precursora do tema é Jeanne Meister (1999) que tratou o tema em sua obra intitulada *Corporate Quality Universities*, em 1994. Sua definição para UC é “um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização” (MEISTER, 1999, p. 29). A partir de sua obra, outros autores iniciaram os estudos sobre o tema, entre eles Eboli (1999), Vergara (2000), Alpersted (2001), Allen (2002, *apud* ALLEN; MCGEE, 2004) e Vargas e Abbad (2006).

As contribuições desses autores foram no sentido de complementar o conceito inicialmente proposto por Meister, ressaltando algumas características. Vergara (2000) e Alpersted (2001) apontam, assim como Meister (1999), o caráter estraté-

gico e ampliação do público. Entretanto, Vergara (2000) destaca a aprendizagem contínua, a criação da base de conhecimentos da empresa e do código comum de referência, sendo que este último torna a comunicação na organização mais eficaz. Já Alpersted (2001) salienta a parceria com instituições de ensino como uma das características das UCs.

Allen (2002, *apud* ALLEN; MCGEE, 2004) define a UC como uma entidade educacional, que é uma ferramenta estratégica criada com o objetivo de auxiliar a organização a alcançar sua missão, pela condução de atividades que cultivem a aprendizagem individual e organizacional, o conhecimento e a sabedoria. Verifica-se novamente o caráter estratégico da UC que deve ter como objetivo auxiliar a organização a atingir seus objetivos. Acrescenta, ainda, o incentivo à aprendizagem individual e organizacional, pontos também destacados por Eboli (2010), como se verifica a seguir.

Eboli (2002) ressalta que o objetivo principal da EC é identificar e desenvolver as competências críticas para que a empresa atinja os resultados esperados de seu negócio, por meio da missão de “formar e desenvolver os talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação) através de um processo de aprendizagem ativa e contínua.” (EBOLI, 2010, p. 149, 150).

A partir da análise desses autores, verifica-se que há convergência em algumas características principais, quais sejam: alinhamento aos objetivos organizacionais (MEISTER, 1999; VERGARA, 2000; EBOLI, 2002; ALLEN; MCGEE, 2004); aprendizagem contínua (MEISTER, 1999; VERGARA, 2000; EBOLI, 2010); e ampliação do públi-

co atendido (MEISTER, 1999; VERGARA, 2000; ALPERSTED, 2001). Essas características compuseram as variáveis investigadas posteriormente na pesquisa de campo.

Além dessas características principais, Eboli (2004) destaca, em sua obra, alguns princípios e, atrelados a eles, algumas práticas que devem nortear a EC. Dentre eles, destacam-se dois princípios que apresentam alta relevância para esse estudo: perpetuidade e sustentabilidade. O princípio da perpetuidade trata do papel da EC na consolidação, fortalecimento e disseminação da cultura organizacional. Já o princípio da sustentabilidade abarca a questão da geração de resultados para a organização. Daí surge a importância e o desafio de se implantar um sistema métrico para avaliar os resultados da EC, inclusive no que tange a averiguar se a EC está, de fato, sendo eficaz na disseminação da cultura organizacional. Desse modo, serão expostos, a seguir, as principais teorias sobre avaliação de resultados em educação corporativa.

### **Avaliação de resultados em educação corporativa**

A avaliação de resultados em educação corporativa ainda é um tema recente e, por isso, carece de teorias que o sustentem. Todavia, como exposto anteriormente, há teorias sobre avaliação de treinamento que datam desde a década de 1950 (KIRKPATRICK; KIRKPATRICK, 2010). Assim, com o intuito de averiguar se essas teorias podem contribuir para o avanço da pesquisa sobre avaliação de resultados em educação corporativa, elas foram abordadas nesse estudo.

O autor pioneiro sobre o tema avaliação de treinamentos foi Kirkpatrick que estudou o tema em sua tese de doutorado,

em 1959 (KIRKPATRICK; KIRKPATRICK, 2010). Ele propôs que a avaliação fosse realizada em quatro níveis sequenciais: reação, aprendizagem, comportamento e resultados. A reação busca identificar a satisfação dos participantes em relação ao programa de treinamento. A aprendizagem busca aferir se houve mudança de atitude, conhecimentos ou habilidade pelo participante do treinamento. O nível de avaliação comportamento tem por objetivo averiguar se houve mudança de comportamento do participante na realização de seu trabalho, por meio da aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes aprendidos no treinamento. Por fim, o nível resultados tem por finalidade averiguar os resultados alcançados devido à participação do treinando no programa, os quais podem ser medidos em termos de aumento das vendas, redução de custos, redução de *turn over*, redução de acidentes, entre outros.

Hamblin (1978) propôs uma teoria complementar à de Kirkpatrick, pois apresenta os três níveis iniciais de Kirkpatrick (reação, aprendizagem e comportamento), desmembrando o último nível em dois, quais sejam: organização e valor final. O nível organização busca identificar as mudanças ocorridas no funcionamento da empresa, em função da participação do treinando no treinamento. Já o nível valor final procura averiguar os efeitos do programa de treinamento em termos dos critérios utilizados pela organização para aferir seu sucesso, os quais podem se traduzir ou não em termos financeiros.

Outro autor conhecido é Phillips (1991), que propôs o retorno sobre o investimento realizado em treinamento. Porém, sua teoria vai além da proposição da aferição do retorno. O autor sugere uma metodologia que contempla diversos pas-

sos que têm por objetivo criar uma cultura de avaliação na área de treinamento. Esses passos englobam as etapas necessárias à elaboração e implantação das ações de treinamento, mas insere entre elas as etapas referentes à avaliação de treinamento. Assim, a avaliação deve ser considerada como parte das tarefas na execução de um programa de treinamento.

Borges-Andrade (2006) propôs o MAIS (Modelo de Avaliação Integrado e Somativo) que contempla cinco esferas de avaliação: insumos, procedimentos, processos, resultados e ambiente, sendo este último subdividido em suporte, efeitos em longo prazo, disseminação e necessidades. Os insumos tratam os aspectos que precedem a ação de treinamento, e que podem afetá-lo, tais como estados comportamentais dos treinandos. Os procedimentos englobam, principalmente, as estratégias instrucionais. Os processos demonstram as primeiras reações dos participantes ao treinamento, por meio de seu envolvimento, por exemplo, com as atividades e exercícios propostos no treinamento. Os resultados medem o desempenho imediato final dos participantes após a ação de treinamento. Por fim, o ambiente contempla condições que podem interferir ou afetar o treinamento.

Outro autor que propõe formas para se avaliar treinamentos é Fitz-enz (1995) que sugere três medidas de avaliação: custos, mudança e impacto. O fator custos contempla os gastos com o treinamento, e pode ser classificado como custos diretos e indiretos. A variável mudança é semelhante ao nível aprendizado de Kirkpatrick, pois contempla a avaliação de mudanças de conhecimentos, habilidades e atitudes nos participantes, no treinamento. Enfim, o fator impacto refere-se à medição do desempenho do treinando

no trabalho após sua participação no treinamento. A partir dessas medidas, o autor propõe dois modelos de avaliação, os quais são compostos por etapas na realização da avaliação de treinamentos.

Por fim, o Modelo de Produtividade, de Allen e McGee (2004), é o único que aborda a avaliação de resultados em educação corporativa. Esse modelo contempla duas esferas de avaliação: eficiência e eficácia. A eficiência trata dos meios mais eficientes pelos quais o currículo possa ser ensinado, abarcando, assim, os recursos, enquanto a eficácia aborda a qualidade do ensino promovido pela EC, incluindo as atividades. Ambas as esferas, tomadas em conjunto, geram os resultados do sistema de educação corporativa.

Por meio da revisão de literatura empreendida neste estudo, verificou-se, como mencionado anteriormente, que o tema avaliação de resultados em educação corporativa é escasso. Por isso, não foram localizados estudos recentes sobre ele. Os itens que compõem a educação corporativa e os principais fatores de avaliação utilizados para mensurar programas, descritos na revisão realizada, compuseram as variáveis, demonstradas no Quadro 1, e investigadas na pesquisa de campo, detalhada a seguir.

## **Método e procedimentos**

A abordagem desse estudo é quantitativa, pois se caracteriza pelo emprego de técnicas estatísticas descritivas e multivariadas para a análise dos dados quantitativos, os quais, conforme apontam Cooper e Schindler (2011, p.166) “costumam consistir em respostas de participantes que são codificadas, categorizadas e reduzidas a números para que esses dados possam ser manipulados por análise estatística”. Este estudo caracteriza-se como descritivo,

pois buscou investigar as práticas e os procedimentos de avaliação empregados pelas organizações estudadas, descrevendo-as e procurando identificar os fatores influenciadores desse processo.

A unidade de análise deste estudo contemplou as empresas classificadas como As Melhores Empresas para Você Trabalhar (MEPT), edição 2011, pesquisa divulgada pela revista Você S.A., e contemplou as organizações que disponibilizaram o Caderno de Evidências em versão digital, o que reduziu a população estudada de 150 para 144 organizações. O Caderno de Evidências é um documento elaborado pelas organizações participantes da pesquisa como parte integrante do processo de classificação e tem por objetivo apresentar evidências das práticas de gestão declaradas no questionário respondido pela empresa. Este documento apresenta as seguintes categorias: estratégia e gestão; liderança; políticas e práticas de remuneração; políticas e práticas sobre carreira; políticas e práticas sobre saúde; políticas e práticas de desenvolvimento; cidadania empresarial. Optou-se por analisar apenas o item Políticas e Práticas de Desenvolvimento, que contempla as práticas relativas às ações educacionais promovidas pelas organizações.

Para a análise dos Cadernos de Evidências, foi utilizada a análise de conteúdo, a qual, quando utilizada como método científico, caracteriza-se pela análise das comunicações, compreendendo algumas fases para sua execução, quais sejam, a organização da análise, a codificação, a categorização e a inferência (BARDIN, 2011).

A organização da análise contemplou a pré-análise dos Cadernos de Evidências, por meio da realização de leitura flutuante para ter algumas impressões sobre os materiais. A partir dessa leitura, foi possível determinar quais va-

**QUADRO 1 - Elementos componentes da avaliação de resultados em educação corporativa**

ASPECTOS	DIMENSÕES	VARIÁVEIS
Educação Corporativa - Processo educacional estratégico que tem o propósito de formar e desenvolver os stakeholders, alinhados aos objetivos organizacionais, de forma a proporcionar e estimular a aprendizagem contínua	Atuação Estratégica - Auxiliar a organização no alcance de seus objetivos e resultados esperados	Objetivos e missão da EC Alinhamento da EC à Gestão de Pessoas Alinhamento da EC aos objetivos organizacionais
	Público-alvo - O público-alvo da EC ultrapassa as fronteiras da organização e engloba, além dos funcionários, os clientes, fornecedores, franqueados, comunidade e outros públicos que tenham relação com a organização	Públicos atendidos pela EC
	Cultura de aprendizagem contínua - Estimular e proporcionar meios para que a aprendizagem seja ativa e contínua na organização	Promoção da aprendizagem contínua
	Resultados - Efeitos gerados pelos programas no nível individual e da organização, sendo esta última refletida em seu funcionamento ou em seus critérios de sucesso	Medidas de efetividade da EC - A efetividade trata do efeito das atividades nos resultados, sendo um sistema efetivo quando uma atividade gera resultados predeterminados com alto grau de previsibilidade. O critério efetividade é avaliado pela dimensão qualidade do ensino, mensurada por meio da identificação do quão bem os participantes conseguem alcançar os objetivos do programa
Aprendizagem: mudanças de comportamento em nível individual medidos como melhora de conhecimentos, habilidades e atitudes.		
Aplicação: verifica se os treinandos aplicaram o que aprenderam no exercício de suas atividades.		
Processos: efeitos da mudança de comportamento no trabalho em mudanças sobre o funcionamento da empresa.		
Cultura: impacto das ações educacionais na disseminação da cultura organizacional.		
Resultados: impacto da ação educacional no alcance dos objetivos organizacionais.		
Medidas de eficiência da EC - A efetividade trata do efeito das atividades nos resultados, sendo um sistema efetivo quando uma atividade gera resultados predeterminados com alto grau de previsibilidade. O critério efetividade é avaliado pela dimensão qualidade do ensino, mensurada por meio da identificação do quão bem os participantes conseguem alcançar os objetivos do programa.	Controle dos custos com treinamento (diretos e indiretos)	
	Eficiência na utilização dos recursos	
		Avaliação dos procedimentos: engloba o planejamento e execução dos programas de treinamento, envolvendo as formas pelas quais a aprendizagem será promovida.

Fonte: elaborado pelos autores a partir do referencial teórico.

riáveis seriam passíveis de serem contempladas no estudo. Dessa forma, foram analisados aspectos relativos à educação corporativa e à avaliação de resultados em educação corporativa. Ainda na fase de pré-análise, a escolha dos documentos, conforme se verifica, foi realizada *a priori*, pois a base de dados da pesquisa As Melhores Empresas para Você Trabalhar é ampla e apresenta dados relacionados aos aspectos de Gestão de Pessoas, sendo utilizada em diversas pesquisas acadêmicas (HASHI-

MOTO; ANDREASSI; ARTES; NAKATA, 2010; NAKATA; VELOSO; FISCHER; DUTRA, 2009; TUMELERO; VELOSO; AMORIM; LUCAS, 2011). A referenciação dos índices foi realizada por meio da menção dos temas (variáveis) desta pesquisa nos materiais analisados e o indicador adotado foi a frequência em que aparecem. A preparação do material contemplou adequá-los, quando necessário, para importação para o *software* de análise.

A codificação envolveu a escolha das

unidades, as regras de contagem e a escolha das categorias. A escolha das unidades, conforme relata Bardin (2011), compreende estabelecer as unidades de registro e de contexto. A unidade de registro escolhida para este estudo foi o tema, ou seja, a unidade de significado que se desprende do texto de forma natural. Já a unidade de contexto é o segmento necessário para que a unidade de registro seja compreendida. Deste modo, estabeleceu-se o parágrafo. Como as regras de enumeração estabelecem como será a contagem das unidades de registro, optou-se, como medida, pela frequência. Por fim, a escolha das categorias ocorreu durante a pesquisa bibliográfica, por meio da análise das teorias e estudos encontrados, dando origem à estrutura teórica que fundamentou as variáveis que compuseram as categorias deste estudo. Como a unidade de registro é o tema, a categorização foi semântica.

Foram analisadas também algumas variáveis que compuseram o questionário respondido pelas organizações participantes da

pesquisa MEPT, com o objetivo de caracterizar o seu perfil. Com o intuito de identificar associações entre as organizações estudadas e algumas variáveis derivadas da análise de conteúdo, foi conduzida a análise de correspondência múltipla, conforme recomenda Carvalho (2008). Segundo Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2009), a análise de correspondência é recomendada para a análise de dados não-métricos, ou seja, oriundos de escalas nominais e ordinais.

Para auxiliar na categorização e análise dos dados, foi utilizado o software NVivo, versão 9. Já para condução da análise de correspondência, esses dados foram importados e adequados para análise no software SPSS, versão 20.

## Análise de Resultados

### Caracterização da amostra

A partir das respostas das empresas ao questionário, foi possível traçar um perfil geral sobre a adoção do sistema de educação corporativa e da avaliação de seus resultados, conforme demonstrado na Tabela 1.

**TABELA 1 – Visão geral sobre a adoção do sistema de educação corporativa e da avaliação de seus resultados**

Variável	Categoria	Descrição	Abrangência	Nº Empresas	%
V935	A Empresa adota um Modelo de Educação Corporativa para apoiar o desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados?			150	100%
V990			Todos	29	19%
V991		Diretores	Parte	102	68%
V992			Não	19	13%
V993			Todos	24	16%
V994	É realizada avaliação dos resultados dos investimentos em educação	Gerentes e Supervisores	Parte	105	70%
V995			Não	21	14%
V996			Todos	27	18%
V997		Demais Empregados	Parte	97	65%
V998			Não	26	17%
TOTAL EMPRESAS				150	

Fonte: Autores.

As 150 organizações eleitas como As Melhores Empresas para Você Trabalhar (MEPT) afirmam possuir um modelo de educação corporativa para o desenvolvimento pessoal e profissional de seus funcionários, conforme respostas concedidas pelas organizações em formulário eletrônico e, a partir das quais, foram compilados os resultados expostos na Tabela 1. Entretanto, confrontando esse resultado ao encontrado nos Cadernos de Evidências isso não se confirma, pois há quatro organizações que afirmam não possuir o modelo de educação corporativa ou universidade corporativa.

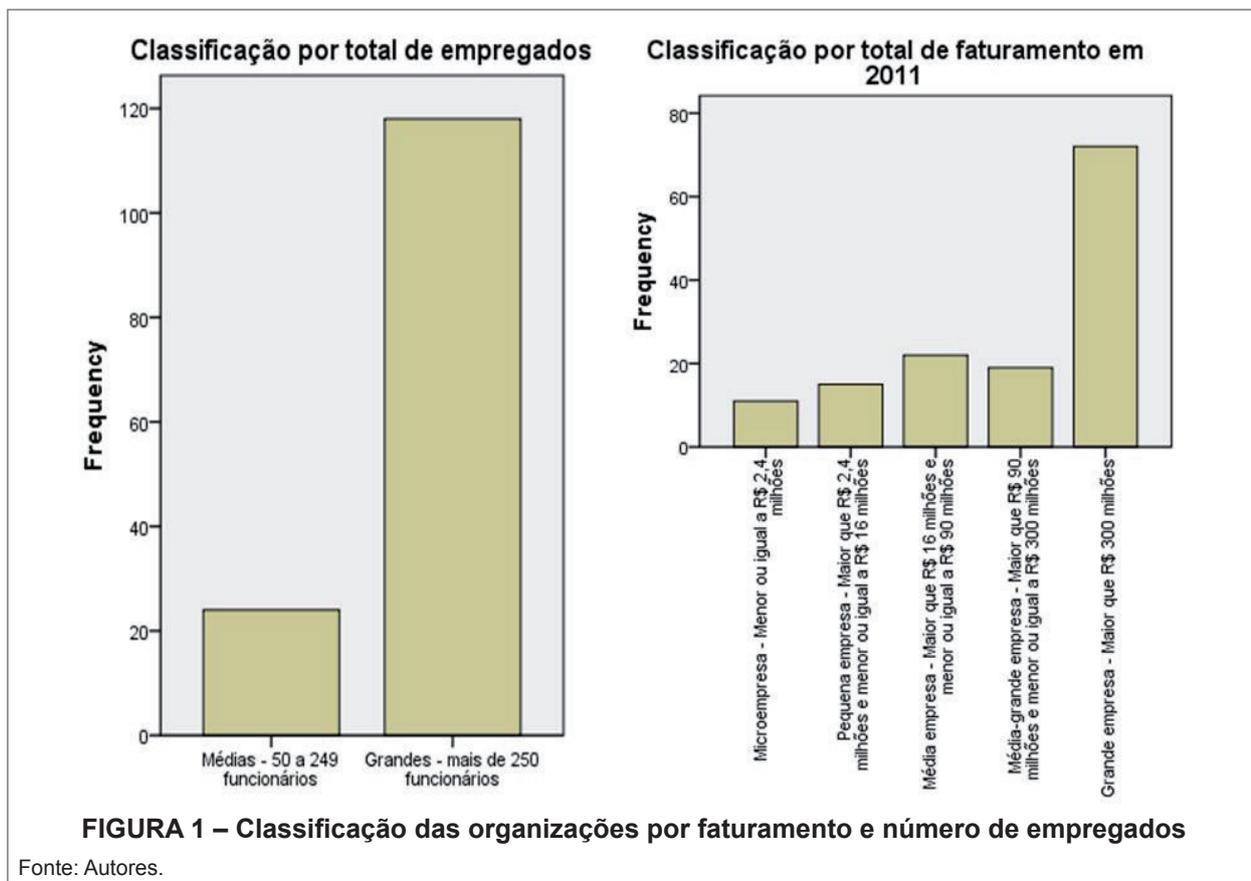
Quando questionadas sobre a avaliação de resultados dos investimentos realizados em educação corporativa, a maioria das organizações afirma realizá-la para todos ou parte de seus funcionários: 87% para o nível de direção; 86% para os níveis de gerência e supervisão;

para os demais empregados, 83% fazem alguma forma de avaliação. No mínimo, 19 organizações, ou seja, 13%, não realizam avaliação de resultados dos investimentos aportados em educação corporativa. As análises seguintes contemplam os sistemas de educação corporativa e as práticas empregadas para avaliar os resultados de suas ações educacionais, a partir da análise dos Cadernos de Evidências.

Partindo-se para uma análise das características dessas empresas, visualiza-se, na Figura 1, que são predominantemente empresas de grande porte, conforme análise do número de empregados e faturamento.

### Contexto: a Educação Corporativa

O sistema de educação corporativa, neste estudo, será analisado por meio de três categorias macro: aprendizagem contínua, atuação estratégica e público-alvo.



A **aprendizagem contínua** é promovida pelas organizações por meio de práticas, as quais, a partir da análise empreendida, foram classificadas em eventos, ferramentas colaborativas, leitura, atuação docente, recursos financeiros, reuniões e visitas técnicas (TABELA 2). Eventos são as ações que englobam concursos internos para eleição de projetos, seminários e palestras. As ferramentas colaborativas compreendem a criação de comunidades virtuais, *chats*, fóruns de discussão e ambiente para troca de materiais. A leitura foi citada por duas organizações como práticas de aprendizagem, por meio da disponibilização de livros. Uma delas ainda realiza fóruns de leitura e discussão. A atuação dos funcionários em sala de aula, como professores de outros funcionários, também foi identificada como prática de aprendizagem. Esta, inclusive, foi a prática mais identificada entre as organizações estudadas, uma vez que seis empresas atuam com essa modalidade de aprendizagem. Fornecer incentivos financeiros atrelados ao desenvolvimento é uma prática que se manifestou em duas organizações. Uma fornece um valor fixo anual para o funcionário investir como quiser em seu desenvolvimento e outra atrela aumento salarial à obtenção de título. As reuniões de trabalho também foram citadas como práticas de desenvolvimento dos funcionários, pois, por

meio delas, são disseminados conhecimentos e informações. Finalmente, as visitas técnicas, também conhecidas como *benchmarking*, são oportunidades de aprendizado, pois os funcionários são estimulados a conhecer outras técnicas, métodos e ferramentas.

Uma das características da educação corporativa é a ampliação do **público atendido**, não se limitando aos funcionários (MEISTER, 1999; EBOLI, 2004). Desse modo, foram compilados, na Tabela 3, os públicos externos atendidos pelas organizações classificadas na MEPT. O público externo mais citado pelas fontes estudadas, correspondendo a 22% do total, foi a comunidade. É interessante notar que as ações desenvolvidas têm relação com as ações realizadas para os próprios funcionários, muitas vezes estendendo-as à comunidade. O segundo público mais citado foi clientes, correspondendo a 17% do total de fontes. As ações promovidas envolvem a capacitação de clientes pessoa jurídica em conteúdos técnicos e estratégicos para utilização ou promoção dos produtos; ações de promoção da qualidade de vida; eventos científicos; e disponibilização de cursos a distância. Os familiares correspondem ao terceiro público mais citado pelas fontes, 15% ou seis organizações. Dessas organizações, três apontaram oferecer subsídio ou desconto obtido por meio de parcerias

**TABELA 2 – Práticas de promoção da aprendizagem contínua**

Prática	Número de Fontes	%	Número de Referências
Eventos	1	7%	2
Ferramentas colaborativas	2	13%	2
Leitura	2	13%	2
Atuação docente	6	40%	7
Incentivos financeiros	2	13%	2
Reuniões	1	7%	1
Visitas Técnicas	1	7%	1
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>	<b>17</b>

Fonte: Autores.

com instituições de ensino superior para formação, em nível de graduação e pós-graduação, aos familiares dos funcionários, além de programa de estágio de férias ofertado a parentes de funcionários ou terceiros. Foram relatados também, como públicos externos atendidos, os distribuidores, os fornecedores, os parceiros e os terceiros, cada um citado por 10% das fontes estudadas. As ações envolvem capacitação técnica voltada aos distribuidores, aos revendedores e às assistências técnicas, envolvendo produtos, inovações e programas comportamentais direcionados a distribuidores. Os parceiros são compostos, em geral, por lojas que vendem os produtos das organizações estudadas. Assim, são fornecidas ações como *workshops*, palestras, oficinas entre outros. Os terceiros são desenvolvidos em conteúdos técnicos e também em conteúdos que abordem princípios da organização, buscando, dessa forma, desenvolver a cultura organizacional também nesse público. Foram citados ainda, como públicos atendidos, as universidades e concorrentes.

Para que a EC tenha **atuação estratégica**, há três aspectos relevantes, os quais foram identificados na revisão de literatura: o alinhamento da EC aos objetivos organi-

zacionais; o alinhamento da EC ao sistema de gestão de pessoas; e a elaboração de objetivos para a EC.

O **alinhamento da educação corporativa ao sistema de gestão de pessoas** ocorre, em geral, por meio da utilização de práticas de gestão de pessoas como insumos no diagnóstico das ações educacionais. Sendo assim, verifica-se, na Tabela 4, que a avaliação de desempenho é a prática mais utilizada pelas organizações, mencionada por 54% das fontes categorizadas, como insumo para identificação de lacunas de desenvolvimento dos funcionários. A gestão de carreira aparece como segunda prática mais citada (21%) pelas fontes estudadas. As ferramentas de gestão de carreiras utilizadas foram o plano de desenvolvimento individual, o planejamento estratégico de pessoas, o plano de sucessão, resultados das reuniões de mentoria, e o sistema de gestão de talentos ou potenciais. A terceira prática mais relatada pelas fontes classificadas, com 17% do total, foi a gestão por competências. O sistema de gestão por competências, como mencionado por uma organização, funciona como elo entre os diversos processos fundamentais de gestão de pessoas, tendo todos o

**TABELA 3 – Públicos externos atendidos pela educação corporativa**

Públicos	Número de Fontes	%	Número de Referências
Clientes	7	17%	7
Comunidade	9	22%	10
Concorrentes	1	2%	1
Distribuidores	4	10%	4
Familiares	6	15%	8
Fornecedores	4	10%	4
Parceiros	4	10%	4
Terceiros	4	10%	4
Universidades	2	5%	2
Total	41	100%	44

Fonte: Autores.

mesmo referencial como base: as competências. Por fim, a pesquisa de clima organizacional também foi citada como prática que fornece insumos para a identificação de lacunas de desenvolvimento.

**Objetivos da educação corporativa.** Das organizações estudadas, 49 demonstraram, em seus Cadernos de Evidências, quais são os objetivos de seus sistemas de educação corporativa. Ao investigar a frequência de palavras nesses objetivos, verificou-se a predominância de alguns termos, conforme pode ser visualizado na Figura 2. Considerando os dez termos mais referenciados pelas fontes, há dois grupos de palavras. No primeiro bloco, predomina o termo “desenvolvimento”, o qual foi referenciado 50 vezes, ou seja, apareceu 50 vezes nos objetivos de EC. Na sequência, vem o termo

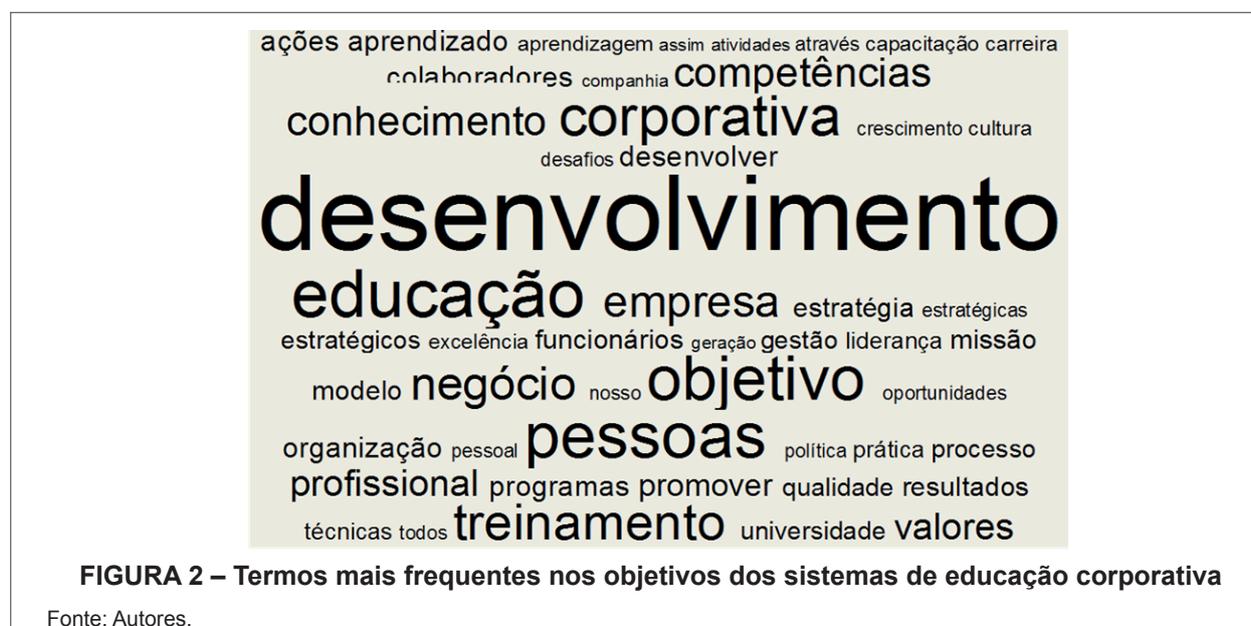
“educação” com 30 referências; e “pessoas” aparece referenciado por 29 vezes, para citar apenas os três mais citados. Esse primeiro bloco de termos está diretamente ligado com a atuação principal de um sistema de educação corporativa, que é promover a aprendizagem individual e organizacional, conforme aponta Eboli (2010).

No segundo bloco, aparecem quatro termos, que mantêm relação estreita: objetivo, negócio, empresa e competências, citados 28, 20, 19 e 17 vezes, respectivamente. Esses termos também estão em consonância com outro importante aspecto do objetivo da EC, que é o de auxiliar a organização a atingir seus objetivos, por meio do desenvolvimento de suas competências críticas (MEISTER, 1999; VERGARA, 2000; ALPERSTEDT, 2001; EBOLI, 2010).

**TABELA 4 – Alinhamento da educação corporativa ao sistema de gestão de pessoas**

Prática	Número de Fontes	%	Número de Referências
Avaliação de Desempenho	28	54%	29
Gestão da Carreira	11	21%	11
Gestão por Competências	9	17%	10
Pesquisa de Clima Organizacional	4	8%	4
Total	52	100%	54

Fonte: Autores.



### Alinhamento da educação corporativa aos objetivos organizacionais.

A educação corporativa alinha-se aos objetivos organizacionais, como visto na Tabela 5, pois a palavra com maior frequência é empresa, com 64 registros. Se forem somadas as palavras “estratégico”, “estratégia” e “estratégicas” teremos o total de 89 referências. Assim, há indícios de que há alinhamento entre da educação corporativa aos objetivos organizacionais, vista a frequência de termos que fazem referência a objetivos organizacionais.

Após essa contextualização sobre o sistema de educação corporativa empregado pelas organizações estudadas, serão relatadas, a seguir, as práticas de avaliação de resultados em educação corporativa utilizadas por elas.

### Avaliação de resultados em educação corporativa

A partir da revisão de literatura realizada neste estudo, foi possível identificar um conjunto de variáveis sobre avaliação de resultados das ações educacionais. Essas variáveis apresentam características aderentes às esferas de avaliação do Modelo de Produtividade de Allen e McGee (2004). Por isso, elas foram agrupadas em dois grupos: medidas de eficácia e de eficiência.

### Medidas de eficácia

A eficácia de um sistema é averiguada, conforme apontam Allen e McGee (2004), por meio dos resultados por ele gerados. Dessa forma, um sistema efetivo será aquele que gera resultados predeterminados com alto grau de pre-

**TABELA 5 – Alinhamento da educação corporativa aos objetivos organizacionais: frequência de termos**

Palavra	Extensão	Contagem	Percentual ponderado (%)*	Palavras similares
empresa	7	64	1,15	empresa, empresas
desenvolvimento	15	58	1,05	desenvolvimento
programas	9	47	0,85	programa, programas
colaboradores	13	46	0,83	colaborador, colaboradores
treinamento	11	46	0,83	treinamento, treinamentos
competências	12	41	0,74	competência, competências
educação	8	38	0,68	educação
corporativa	11	37	0,67	corporativa, corporativas
estratégico	11	37	0,67	estratégico, estratégicos
estratégia	10	31	0,56	estratégia, estratégias
objetivos	9	30	0,54	objetivo, objetivos
necessidades	12	25	0,45	necessidade, necessidades
negócio	7	25	0,45	negócio, negócios
planejamento	12	25	0,45	planejamento
ações	5	23	0,41	ações
pessoas	7	22	0,4	pessoas
plano	5	22	0,4	plano, planos
estratégicas	12	21	0,38	estratégica, estratégicas
resultados	10	20	0,36	resultado, resultados
diretrizes	10	19	0,34	diretrizes

\*Percentual ponderado: a frequência da palavra relativa ao total de palavras contadas.

Fonte: Autores.

visibilidade. Traduzindo isso em dimensão de avaliação do sistema de educação corporativa, seria avaliar a qualidade do ensino ou desenvolvimento curricular, a qual geralmente é mensurada por meio da identificação do quão bem os participantes conseguem alcançar os objetivos do programa. Desse modo, os níveis de avaliação propostos por Kirkpatrick e Kirkpatrick (2010) e Hamblin (1978) apresentam relação com este conceito. Por isso, foram investigados os seguintes níveis de avaliação: reação, aprendizado, aplicação, processos, cultura e objetivos, verificando como eles são aplicados pelas MEPT, edição 2011.

Após a categorização dos dados presentes nos Cadernos de Evidência das MEPT, verificou-se a distribuição de citações pelas fontes em cada nível de avaliação, conforme demonstrado na Tabela 6. A avaliação de reação foi o nível mais citado pelas fontes investigadas, cerca de 36% do total. Em seguida, o nível mais citado foi processo, sendo referenciado por 23% das organizações categorizadas. A avaliação de aplicação do aprendizado no trabalho, que inicia a transferência dos efeitos gerados pela ação de desenvolvimento do indivíduo para a organização, aparece como o terceiro nível mais evidenciado pelas or-

ganizações, apontada por 21%. Já o nível aprendizagem foi relatado por 12% das fontes como prática de avaliação realizada. Por fim, avaliações que procuram identificar a contribuição das ações educacionais para o alcance dos objetivos do negócio aparecem como último nível mencionado pelas fontes pesquisadas, 12% do total. Nenhuma organização apontou, em seus Cadernos de Evidências, se avalia a contribuição da educação corporativa na disseminação da cultura organizacional.

Com o intuito de averiguar se há ocorrência de agrupamento entre essas variáveis, foi conduzida a análise de correspondência múltipla. Nessa análise, o agrupamento das variáveis em função do porte da organização não se viabiliza, visto que a maior parte das organizações caracteriza-se como de grande porte. Por isso, buscou-se agregá-las sem uma variável de rotulagem.

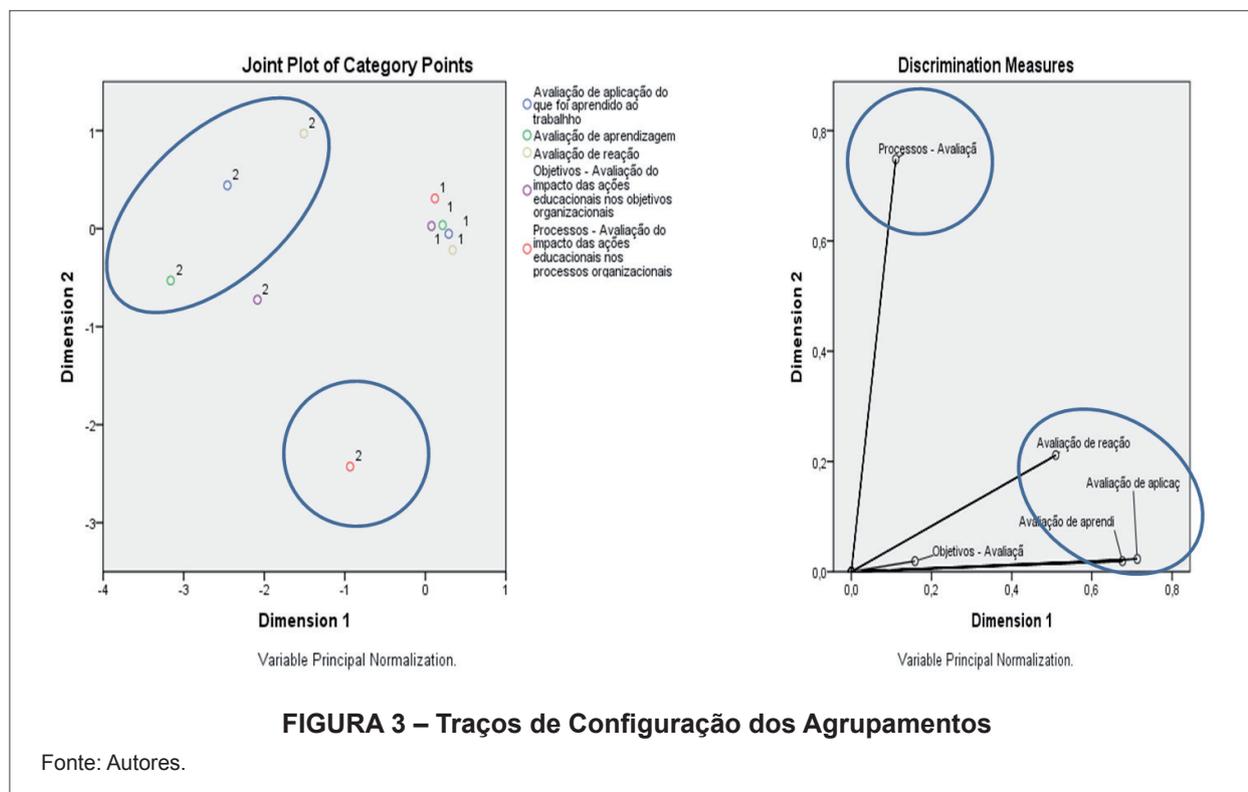
Primeiramente buscou-se agregá-las com o número máximo de 10 dimensões para identificar as que mais contribuem para a discriminação. Após análise, chegou-se ao número de duas dimensões que discriminam com maiores medidas, pois, juntas, explicam 34,79% da variância.

A partir da análise da Figura 3, verificam-se os agrupamentos formados nas duas dimensões.

**TABELA 6 – Medidas de efetividade de educação corporativa**

Nível de Avaliação	Nº de Fontes	%	Nº de Referências
Reação	26	36%	29
Aprendizagem	9	12%	11
Aplicação	15	21%	17
Processos	17	23%	23
Cultura	0	0%	0
Objetivos	6	8%	8
Total	73	100%	88

Fonte: Autores.



Identificam-se dois grupos distintos: o primeiro composto pelos níveis de avaliação reação, aprendizagem e aplicação e, o segundo, composto apenas pelo nível processos. O nível objetivos não foi fator de discriminação entre os grupos, como se verifica na Figura 3, que aborda as medidas de discriminação, as quais são expostas também na Tabela 7. O nível cultura não foi contemplado, pois não apresentou casos nele categorizados.

Ao averiguar a contribuição da variável objetivos, foi constatado que sua ausência como fator discriminante pode estar relacionada à sua frequência (Tabela 8), ou seja, apenas cinco casos apresentam avaliação ao nível objetivos. Já as demais variáveis apresentam as frequências 26, 9, 15 e 16, referentes aos níveis reação, aprendizagem, aplicação e processos respectivamente.

Os dois grupos identificados na Figura 3 podem estar relacionados ao foco da avalia-

**TABELA 7 – Medidas de Discriminação**

Variáveis	Dimensões	
	1	2
Processos - Avaliação do impacto das ações educacionais nos processos organizacionais	,111	,748
Aplicação - Avaliação de aplicação do que foi aprendido ao trabalho	,713	,023
Aprendizagem - Avaliação de aprendizagem	,676	,019
Reação - Avaliação de reação	,511	,211
Objetivos - Avaliação do impacto das ações educacionais nos objetivos organizacionais	,159	,019
Total	2,170	1,021
% de Variância Explicada	43,399	20,417

Fonte: Autores.

TABELA 8 – Frequência das categorias da variável Objetivos

Objetivos - Avaliação do impacto das ações educacionais nos objetivos organizacionais			
Points: Coordinates			
Category	Frequency	Centroid Coordinates	
		Dimension	
		1	2
1	137	,076	,026
2	5	-2,085	-,725
Variable Principal Normalization.			

Fonte: Autores.

ção, ou seja, enquanto as avaliações de reação, aprendizagem e aplicação têm como foco de avaliação o indivíduo, o nível processos tem como foco de avaliação a organização, ou seja, os impactos gerados pelas ações educacionais na organização. Esperava-se que o nível objetivos também se agrupasse ao nível processos, porém, devido ao número pequeno de casos, esse nível não foi significativo para discriminar os grupos.

Cada um dos níveis de avaliação mencionados há pouco serão descritos a seguir, com o objetivo de ilustrar as práticas empregadas pelas organizações para avaliar os resultados de seu sistema de educação corporativa.

**Reação.** Esse é o nível mais aplicado pelas organizações, conforme visto anteriormente. Neste estudo, foram identificados os aspectos avaliados nesse nível, os quais foram agrupados nas seguintes categorias: metodologia, conteúdo, instrutor e infraestrutura. Em metodologia, é avaliada a adequação dos exercícios aos programas, em termos de quantidade e qualidade; duração da ação educacional; e entendimento dos objetivos do programa pelos participantes. Conteúdo envolve a avaliação da aplicabilidade dos conteúdos aprendidos ao trabalho, adequação do conteúdo aos objetivos do programa, consistência e profundidade dos conteúdos; contribuição do conteúdo para a

melhoria de desempenho do participante; e a pertinência do tema relacionado às estratégias do negócio. Sobre o instrutor, são avaliados a didática e o domínio do conteúdo. Em infraestrutura, os aspectos avaliados são recursos audiovisuais, materiais didáticos, coordenação administrativa e operacional (logística) do programa. Enfim, também são avaliados os benefícios proporcionados pelo programa ao participante e, nesse quesito, são avaliadas a ampliação de conhecimento e a possibilidade de *networking*.

**Aprendizagem.** Nas organizações estudadas, as avaliações de aprendizagem são aplicadas quando há necessidade de certificação, apontada por duas organizações; e em cursos técnicos. Uma fonte apontou que realiza a avaliação de aprendizagem após três meses, para verificar o que foi retido pelo participante; e outra fonte apontou ainda realizar medições antes e após a realização do programa. Observa-se que a avaliação de aprendizagem tem sido aplicada nos moldes tradicionais, ou seja, para aferir conhecimentos e prover certificados.

**Aplicação.** Foram identificados, nas fontes estudadas, alguns critérios que são avaliados neste nível: a aplicação dos conhecimentos no trabalho; em quanto tempo o colaborador começou a utilizar os conhecimentos adquiridos; e exemplo de situações resolvidas utilizando a aprendi-

zagem decorrente da ação educacional. Seis fontes indicaram que, nessa avaliação, são colhidas as percepções da liderança e apenas uma organização mencionou que o participante também responde a essa avaliação. É interessante observar que seis fontes discorreram sobre o período para aplicação da avaliação, o qual variou entre 30 dias e seis meses.

**Processos.** Nesta etapa, identifica-se se os efeitos da mudança de comportamento no trabalho originaram mudanças no funcionamento da empresa (HAMBLIN, 1978) Na análise das MEPT, foram identificados os indicadores apontados pelas organizações como medidas de impacto em seu funcionamento:

a) Indicadores operacionais: percentual de equipamentos com problemas recorrentes; tempo médio entre chamadas; índice de acidentes (mencionado por três fontes); redução de custos gerada por melhorias em processos; e indicador de produção;

b) Indicadores de qualidade: conquista de premiações e certificações como a ISO 9001 e ISO 14001; número de reclamações; e índice de satisfação do cliente;

c) Indicadores de gestão de pessoas: percentual de execução do plano sucessório; número de vagas preenchidas com candidatos internos; aumento do envolvimento dos participantes com o negócio; avaliação de fornecedores de programas educacionais; índice de satisfação, seja do cliente interno em relação à educação corporativa, seja dos funcionários em relação à organização, esta última medida pela pesquisa de clima.

É importante ressaltar que esses indicadores são exemplos mencionados pelas organizações estudadas. A escolha de indicadores para compor a avaliação de determinado programa deve ser norteadada pelo

que a ação educacional deseja alcançar, quais são seus objetivos.

**Cultura.** Não foi localizada, neste estudo, nenhuma referência a esse nível de avaliação. A contribuição da EC na disseminação da cultura organizacional ainda não é foco de avaliação dessas organizações.

**Objetivos.** As organizações estudadas apresentam indícios de apuração de resultados, neste nível, por meio da identificação da contribuição dos programas para o alcance dos objetivos traçados no planejamento estratégico. Para isso, algumas fontes, cujos relatos são expostos na sequência, apontaram como realizam essa apuração. O desdobramento da estratégia para os programas foi apontado por uma fonte como ocorrendo da seguinte forma: busca-se traduzir os objetivos estratégicos em metas, identificando a competência organizacional necessária para atingi-la e as competências humanas atreladas à competência organizacional. Outra organização relata que colhe a percepção do gestor sobre o impacto dos eventos educacionais nos indicadores do planejamento estratégico ou do plano anual de metas. Uma organização, inclusive, relata que a universidade corporativa tem seu próprio planejamento estratégico. Percebe-se que, nesse nível, a avaliação da contribuição da educação corporativa para os objetivos do negócio tem alinhamento estreito com o planejamento estratégico, por meio do monitoramento dos indicadores a ele atrelados.

### Medidas de eficiência

A eficiência, conforme relatado por Allen e McGee (2004), trata da avaliação da estratégia instrucional, definida pelos autores como a escolha dos meios mais eficientes pelos quais o currículo possa ser ensina-

do. Dessa maneira, os critérios comumente utilizados para escolha são dinheiro, tempo, apoio instrucional e equipamentos necessários. Analisou-se, neste estudo, se as MEPT apresentam esses critérios. Por isso, foi investigado se há controle dos custos diretos, dos custos indiretos, se há indicadores de eficiência na utilização de recursos e se há indícios de avaliação dos procedimentos instrucionais.

**Custos diretos.** Capturar essa informação junto às organizações foi mais fácil, pois o orçamento de educação corporativa é uma informação solicitada pela pesquisa das MEPT. Dessa forma, os custos diretos apontados nos Cadernos de Evidências foram recursos investidos nos programas, tais como diárias de palestrante; despesas com logística, como, por exemplo, hospedagem; subsídios para idiomas, graduação, pós-graduação e eventos. Há organizações que fazem a divisão de custos por projeto.

**Custos indiretos.** As organizações investigadas apontaram, como custos indiretos, a remuneração da equipe dedicada à educação corporativa (32 fontes) e as despesas com estrutura (6 fontes).

**Eficiência na utilização de recursos.** Foram investigadas evidências sobre as formas utilizadas pelas organizações para avaliar a eficiência na utilização dos recursos destinados às ações de educação corporativa. O retorno financeiro gerado pelas ações de educação corporativa foi citado por cinco organizações. Nesse sentido, compreendeu-se que a eficiência na utilização de recursos é medida dessa maneira. Os benefícios gerados pela ação de educação corporativa são calculados por meio de indicadores de desempenho dos funcionários, como relatado por uma das organizações classificadas nessa categoria.

**Avaliação dos procedimentos instrucionais.** Verificar se os procedimentos instrucionais adotados para o programa estão auxiliando o ensino dos currículos também é um critério a ser avaliado. Uma organização menciona que realiza reuniões com um grupo multidisciplinar que realiza análise crítica do sistema gerencial, do qual fazem parte os métodos de Treinamento e Educação. A avaliação e melhoria desses métodos ocorrem por meio da análise de dados, de comentários e de sugestões fornecidas pelos funcionários e gestores, e pelos estudos comparativos, realizados pelo RH, sobre formas de execução de treinamento e educação.

### Considerações finais

O estudo teve por objetivo investigar como as organizações, que se destacam em gestão de pessoas, realizam a avaliação de resultados em educação corporativa, analisando um conjunto de 144 organizações classificadas como As Melhores Empresas para Você Trabalhar, edição 2011, divulgada pela revista Você S.A. Este estudo contribuiu para fornecer um panorama geral sobre o sistema de educação corporativa adotado pelas organizações e o seu processo de avaliação de resultados. Assim, foi possível identificar que, mesmo dentre as organizações que se destacam na gestão de pessoas, poucas avaliam os resultados de suas ações educacionais. Porém, dentre as que o fazem, foi possível traçar um perfil de atuação, identificando as principais práticas e buscando averiguar as possíveis influências no processo. Dentre os achados, foi possível identificar que há indícios de formação de dois grupos distintos de organizações: um que foca a avaliação de suas ações no nível dos indivíduos que partici-

param do programa; e outro que foca os impactos gerados na organização.

Dentre as limitações do estudo, encontra-se a generalização de seus resultados. Como a amostra de organizações foi tomada por conveniência, seus resultados não podem ser generalizados. Outro ponto a destacar, relativo ainda à generalização, refere-se aos métodos e técnicas empregadas, pois, apesar de utilizar técnicas estatísticas de análise, os dados são oriundos da análise de conteúdo, marcada pela influência do pesquisador na categorização dos dados.

Recomenda-se, como estudos futuros, a replicação desta pesquisa em outras amostras, para confrontar os resultados aos encontrados neste estudo. Além disso, cabe investigar a adoção da avaliação do nível cultura, visto que um dos principais veículos na disseminação da cultura organizacional é a educação corporativa. Por fim, recomenda-se a condução de pesquisas qualitativas, como o estudo de caso, para a investigação aprofundada das categorias investigadas, neste estudo, e dos principais resultados.

## REFERÊNCIAS

- ALLEN, M.; MCGEE, P. Measurement and evaluation in corporate universities. **New Directions for Institutional Research**, [S. l.], n. 124, p. 81-92, Winter 2004.
- ALPERSTEDT, C. Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, [S. l.], v. 5, n. 3, p. 149-166, set./dez. 2001.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARTLETT, C. A.; MCLEAN, A. N. GE's talent machine: the making of a CEO. **Harvard Business School Case**, [S. l.], p. 304-049, Nov. 2006. (Revised from original October 2003 version).
- BORGES-ANDRADE, J. E. Avaliação somativa de sistemas instrucionais: integração de três propostas. **Tecnologia Educacional**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 46, p. 29-39, 1982.
- BORGES-ANDRADE, J. E. Avaliação integrada e somativa em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. et al. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- CARVALHO, H. **Análise multivariada de dados qualitativos: utilização da análise de correspondências múltiplas com o SPSS**. Lisboa: Edições Silabo, 2008.
- COOPER, E. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- EBOLI, M. Educação e modernidade nas organizações: o desafio de implantar sistemas educacionais competitivos. In: EBOLI, M. (Coord.). **Coletânea Universidades Corporativas – Educação para as empresas do século XXI**. São Paulo: Schmukler Editores, 1999.
- EBOLI, M. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**. 8. ed. São Paulo: Gente, 2002.
- EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil**: mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2004.
- EBOLI, M. Fundamentos e evolução da educação corporativa. In: EBOLI, M.; FISCHER, A. L.; MORAES, F. C. C.; AMORIM, W. A. C. (Org.). **Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Atlas, 2010.
- FITZ-ENZ, J. **How to measure human resources management**. 2<sup>nd</sup>. ed. [New York]: McGraw-Hill, 1995.
- HAIR, J. F. JR.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HAMBLIN, A. C. **Avaliação e controle de treinamento**. Tradução de Gert Meyer. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.
- HASHIMOTO, M.; ANDREASSI, T.; ARTES, R. do; NAKATA, L. E. Relações entre intraempreendedorismo, clima organizacional e desempenho financeiro – um estudo sobre as melhores empresas para se trabalhar no Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.
- KIRKPATRICK, D. L.; KIRKPATRICK, J. D. **Como avaliar programas de treinamento de equipes**: os quatro níveis. Tradução José Henrique Lamensdorf. Rio de Janeiro: Senac, 2010.
- LACOMBE, B. M. B.; ALBUQUERQUE, L. G. de. Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. **Revista de Administração da USP (RAUSP)**, São Paulo, v. 43, n. 1, p. 5-16, jan./fev./mar. 2008.
- MEISTER, J. C. **Educação Corporativa**. Tradução Maria Cláudia Santos Ribeiro Ratto. São Paulo: Pearson Makron Books, 1999.
- NAKATA, L. E.; VELOSO, E. F. R.; FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S. Uso de pesquisas de clima organizacional no Brasil. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, ano 6, n. 6, p. 45-68, jan./dez. 2009.
- PHILLIPS, J. J. **Handbook of training evaluation and measurement methods**. 2<sup>nd</sup>. ed. London: Kogan Page, 1991.
- TUMELERO, C.; VELOSO, E. F. R.; AMORIM, W. A. C.; LUCAS, A. C. Relação entre práticas de educação corporativa e resultados financeiros de empresas que atuam no mercado brasileiro. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.
- VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. S. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- VERGARA, S. C. Universidade corporativa: a parceria possível entre empresa e universidade tradicional. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 5, 181-188, set./out. 2000.