

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA**

**LUCAS DANIEL RAMOS RIBEIRO**

**UNIVERSIDADES CORPORATIVAS  
E O IMPACTO NO DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES**

**SÃO PAULO**

**2021**

**Lucas Daniel Ramos Ribeiro**

**UNIVERSIDADES CORPORATIVAS  
E O IMPACTO NO DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES**

**CORPORATE UNIVERSITIES  
AND THE IMPACT ON THE PERFORMANCE OF ORGANIZATIONS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Doutor em Administração**.

**ORIENTADOR: PROF. DR. JOSÉ EDUARDO STOROPOLI**

**SÃO PAULO**

**2021**

**UNIVERSIDADES CORPORATIVAS  
E O IMPACTO NO DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES**

**Por**

**Lucas Daniel Ramos Ribeiro**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração, sendo a banca examinadora formada por:

---

Profa. Dra. Marisa Pereira Eboli – Fundação do Instituto de Administração – FIA

---

Prof. Dr. Mauricio Andrade de Lima – Universidade Alto Vale do Rio do Peixe – UNIARP

---

Prof. Dr. José Eduardo Storopoli – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

---

Prof. Dr. Fernando Antonio Ribeiro Serra – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

---

Prof. Dr. Leonardo Vils – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

São Paulo, 30 de Abril de 2021.

**DEDICATÓRIA**

À memória do meu pai, Manoel Ribeiro Neto, e ao meu filho, Davi Motta Ribeiro, dedico esta tese como forma de agradecimento e com muito orgulho por saber que jamais deixarei o espelho se quebrar.

## AGRADECIMENTO

Não tenho dúvidas que, de longe, esta é a parte mais difícil de escrever desta tese. Minha relação com a Uninove começou em 2015 e, de lá para cá, são anos de muita aprendizagem, muitos relacionamentos, muitas descobertas e muitas conquistas. Assim foi no Mestrado, assim também foi no Doutorado.

Muitos foram os momentos que vivi ao longo desses pouco mais de seis anos. Meu filho, Davi, um ‘vermelhinho’ gente boa demais, nasceu exatamente na primeira semana de aulas do Mestrado. Fundei minha empresa, a Arax Educação, ainda no começo do Mestrado, onde também tive a dor da perda do meu pai pouco antes de minha defesa. Ainda durante esse período, tive o prazer de ter um trabalho, oriundo da minha dissertação, aprovado no Academy of Management e, a partir disso, minha ânsia pela academia só crescia.

Então, tive o prazer de ingressar, ainda como aluno ouvinte, no programa de Doutorado. Neste, conheci pessoas incríveis e também aprendi muito com muitas conquistas e também com algumas perdas.

Mas esse caminho todo não poderia acontecer sem que algumas pessoas fundamentais na minha vida colaborassem com cada uma dessas coisas.

Agradeço por esse momento aos meus professores e professoras durante toda essa jornada. Em especial, agradeço ao meu orientador, Professor José Eduardo Storopoli, que sempre me incentivou e me provocou em cada etapa deste trabalho a ser melhor. Nossa relação ultrapassa as fronteiras acadêmicas e eu posso dizer que tenho um grande amigo para poder levar para toda vida. Também da mesma forma especial, agradeço ao Professor Fernando Serra por tudo que representou e representa para mim como pessoa, como profissional, como amigo e como referência. Sua presença na minha vida é marcada por muito aprendizado, muitas reflexões, muitos ótimos momentos e muitas conquistas.

Agradeço à Universidade Nove de Julho e à CAPES por toda oportunidade que tive ao longo desses anos para poder buscar mais do que uma titulação, mas garantir que meu trabalho seja importante para a ciência brasileira e mundial, de alguma forma. Meus agradecimentos especiais às Professoras Priscila Rezende e Cristiane Pedron por serem maravilhosamente incríveis como profissionais e como pessoas. Duas referências de vida que quero seguir para sempre, sem dúvidas.

Meus agradecimentos a minha família, vão desde o apoio incondicional da minha mãe, Izabel, da referência da minha irmã, Dra. Izabela, da minha esposa, Jaqueline, do meu filho

Davi e de meu sogro e sogra, Homero e Valeride, meus cunhados e cunhadas Rafael, Diogo, Bárbara e Priscila, a quem devo agradecer também a paciência e a compreensão pela ausência por muitas vezes em prol desse doutorado.

Ainda sobre minha família, preciso reforçar meu agradecimento à referência da minha irmã que, durante o último ano desta tese, enfrentou a maior dificuldade de sua vida e venceu um câncer de mama que ameaçou ser valente, mas não conseguiu ser maior que nossa união, que nossa dedicação e que nossas raízes. Você é minha heroína, minha irmã caçula preferida e uma profissional, mãe, filha, tia, cunhada, esposa sensacional! Além de ser só um ano e três meses mais nova que eu.

Aos meus amigos e amigas dessa jornada, muito obrigado por tanto. Obrigado pelos momentos, pelas risadas, por todas as experiências, pelo apoio, pelas dicas, sugestões, críticas e comemorações. Sem vocês, o caminho seria bem mais difícil. Todos são especiais, mas alguns são únicos. Obrigado ao Aleixo, meu parceiro desde o Mestrado, à Nairana, por sempre me apoiar e me fazer enxergar a importância disso tudo na minha vida, aos meus amigos que a vida acadêmica me deu, Adriana, Maurício, Priscila, Héliida, Gustavo, Elaine, Fernando e a todos os demais amigos que fizeram parte disso tudo.

Um agradecimento mais que especial à ‘tchurma’ da Arax. À Vitória, minha amiga, meu braço direito, minha parceira nessa empreitada desde o início. Ao Danilo por ser meu amigo, confidente e parceiro nessa jornada. Ao João Victor por me fazer insistir e acreditar nesse negócio. À Jéssica, Higor, Lucas, Bia, Alice, Diego, Gustavo, Cris, Matheus, Maurício, Freitas, Gabriel, Max, Renan, Ruth, Thais e muitas outras pessoas que acreditam nesse propósito junto comigo e me fazem ser um profissional melhor todos os dias.

Aos meus clientes e parceiros que são grandes responsáveis por todas as conquistas que tive ao longo desses anos, que me fizeram e me fazem buscar ser melhor, sempre, meu muito obrigado confiarem em mim e no meu trabalho.

Obrigado, muito especial, aos meus amigos Eduardo (Edu) e André. Vocês são como irmãos para mim. Estiveram presentes nos momentos mais difíceis que enfrentei nesses últimos anos e também nos mais felizes. Sem a amizade de vocês eu seria uma pessoa bem menos feliz, sem dúvidas.

Por fim, agradeço à memória do meu pai, o Vô Mané, meu maior incentivador sobre estudos e desenvolvimento, que sempre me orientou pelo caminho da verdade, da honestidade e do lado certo de todas as coisas. Meu espelho maior que jamais se quebrará.

## RESUMO

Nesta tese proponho tratar sobre a relação entre a existência de uma Universidade Corporativa nas organizações e seu desempenho. Distribuí, ao longo de cinco capítulos, três estudos distintos e conectados que desenvolvi para esta tese, cada um com seu método, seu referencial teórico e sua seção de discussão e contribuições. No primeiro estudo investiguei o que tem sido estudado sobre Universidades Corporativas nos últimos 30 anos e busquei destacar, por meio de um trabalho bibliométrico, os trabalhos mais citados, cocitados e pareados para subsidiar o direcionamento do desenvolvimento das variáveis que foram trabalhadas nos outros estudos. O segundo estudo trata-se de um trabalho de criação e validação de uma escala de mensuração em Likert de sete pontos sobre Universidades Corporativas com variáveis para mensurar vantagem competitiva e desempenho das organizações. No terceiro e último estudo apliquei a escala nomeada Papel Estratégico da Universidade Corporativa (Corporate University Strategic Role – CUSR) e destaquei as relações entre a Universidade Corporativa e o impacto no desempenho das organizações. Por fim, esta tese contribui com o entendimento do papel estratégico fundamental das Universidades Corporativas na relação com a vantagem competitiva e o desempenho das organizações.

**Palavras-chave:** universidade corporativa, vantagem competitiva, desempenho, escala, estratégia.

## ABSTRACT

In this dissertation I propose to deal with the relationship between the existence of a Corporate University in organizations and their performance. I distributed, over five chapters, three distinct and connected studies that I developed for this thesis, each one with its method, its theoretical framework and its discussion and contribution section. In the first study, I investigated what has been studied about Corporate Universities in the last 30 years and sought to highlight, by means of a bibliometric work, the most cited, cocited and bibliographically coupled works to support the direction of the development of the variables that were used in the other studies. The second study is a work of creation and validation of a seven-point Likert measurement scale on Corporate Universities with variables to measure competitive advantage and performance of organizations. In the third and last study, I applied the final scale named Corporate University Strategic Role (CUSR) and highlighted the relationships between the Corporate University and the impact on the performance of organizations. Finally, this dissertation contributes to the understanding of the fundamental strategic role of Corporate Universities in relation to the competitive advantage and the performance of organizations.

**Keywords:** corporate university, competitive advantage, performance, scale, strategy.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
<b>1.1</b>	<b>PROBLEMA DE PESQUISA</b> .....	<b>16</b>
1.1.1	Pergunta de Pesquisa .....	17
<b>1.2</b>	<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>18</b>
1.1.2	Objetivos Específicos .....	18
<b>1.3</b>	<b>JUSTIFICATIVA PARA O TEMA</b> .....	<b>19</b>
<b>1.4</b>	<b>ESTRUTURA</b> .....	<b>20</b>
<b>2</b>	<b>CAPÍTULO 2 – ESTUDO 1 – O QUE TEM SIDO ESTUDADO SOBRE UNIVERSIDADES CORPORATIVAS?</b> .....	<b>22</b>
<b>2.1</b>	<b>MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA</b> .....	<b>22</b>
2.1.1	Coleta de Dados e Amostra .....	26
2.1.2	Procedimentos de análises .....	32
<b>2.2</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	<b>32</b>
2.2.1	Análise de citação .....	32
2.2.2	Análise de cocitação (Cocitation – Coc) .....	36
2.2.3	Ligações da cocitação (Cocitation – Coc) .....	44
2.2.4	Análise de Pareamento (Bibliographic Coupling – BC) .....	47
2.2.5	Ligações do Pareamento (Bibliographic Coupling – BC) .....	54
<b>2.3</b>	<b>DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>61</b>
<b>3</b>	<b>CAPÍTULO 3 – ESTUDO 2 – CRIAÇÃO E VALIDAÇÃO DE ESCALA SOBRE UNIVERSIDADES CORPORATIVAS</b> .....	<b>63</b>
<b>3.1</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>63</b>
3.1.1	Determinar Mensuração .....	65
3.1.2	Gerar os Itens da Escala .....	66
3.1.3	Determinar o Formato de Mensuração .....	68
3.1.4	Revisão dos Especialistas .....	69
3.1.5	Inclusão de Itens da Escala .....	70
3.1.6	Administrar Itens da Escala .....	70

	10
3.1.7 Avaliar Itens da Escala.....	70
3.1.8 Otimizar Tamanho da Escala .....	71
<b>3.2 MÉTODO.....</b>	<b>71</b>
3.2.1 Amostra .....	72
3.2.2 Caracterização da Amostra.....	73
<b>3.3 RESULTADOS.....</b>	<b>79</b>
3.3.1 Itens da Escala.....	79
<b>3.4 DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>85</b>
<b>4 CAPÍTULO 4 – ESTUDO 3 – APLICAÇÃO DE ESCALA SOBRE UNIVERSIDADES CORPORATIVAS E DESEMPENHO .....</b>	<b>87</b>
<b>4.1 HIPÓTESES .....</b>	<b>88</b>
4.1.1 Universidade Corporativa Estratégica (ST) .....	90
4.1.2 Gestão Estratégica do Conhecimento (KM).....	91
4.1.3 Potencial Estratégico da Universidade Corporativa (SP).....	92
4.2.1 Amostra .....	97
4.2.2 Variáveis Dependentes.....	97
4.2.3 Variáveis Independentes .....	98
4.2.4 Variáveis de Controle.....	98
4.3.1 Modelos de Regressão.....	110
4.3.2 Análise das Hipóteses .....	117
<b>5 CAPÍTULO 5 – DISCUSSÃO E CONCLUSÕES.....</b>	<b>121</b>
<b>6 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>124</b>
<b>7 APÊNDICES.....</b>	<b>134</b>

## LISTA DE TABELAS

### Capítulo 2

**Tabela 1.1** - Periódicos e amostra

**Tabela 1.2** - Periódicos mais relevantes e amostra

**Tabela 1.3** - Periódicos e amostra

**Tabela 1.4** - Trabalhos mais citados – Bibexcel

**Tabela 1.5** - Análise Fatorial - Cocitação

**Tabela 1.6** - Legenda da Rede de Cocitação – Análise fatorial e métricas da rede

**Tabela 1.7** - Análise Fatorial – Pareamento

**Tabela 1.8** - Legenda da Rede de Pareamento – Análise fatorial e métricas da rede

**Tabela 1.9** - Influência dos Artigos dos Fatores da Cocitação nos Fatores do Pareamento

**Tabela 1.10** - Legenda do framework de amarração dos fatores bibliométricos

### Capítulo 3

**Tabela 2.1** – Universidade Corporativa Estratégica (ST) - Itens Propostos

**Tabela 2.2** – Gestão Estratégica do Conhecimento (KM) - Itens Propostos

**Tabela 2.3** – Potencial Estratégico da Universidade Corporativa (SP) - Itens Propostos

**Tabela 2.4** – Gênero dos Respondentes

**Tabela 2.5** – Idade dos Respondentes

**Tabela 2.6** – Tempo na Organização dos Respondentes

**Tabela 2.7** – Formação dos Respondentes

**Tabela 2.8** – Idade da Organização

**Tabela 2.9** – Faturamento da Organização

**Tabela 2.10** – Número de Funcionários da Organização

**Tabela 2.11** – Fator ST – Universidade Corporativa Estratégica

**Tabela 2.12** – Fator KM - Gestão Estratégica do Conhecimento

**Tabela 2.13** – Fator SP - Potencial Estratégico da Universidade Corporativa

**Tabela 2.14** – Correlação

**Tabela 2.15** – Teste KMO

**Tabela 2.16** – Comunalidades

**Tabela 2.17** –  $\alpha$  de Cronbach

**Tabela 2.18** – Itens Finais da Escala

## **Capítulo 4**

**Tabela 3.1** – Itens de Vantagem Competitiva

**Tabela 3.2** – Itens de Desempenho

**Tabela 3.3** – Escala sobre o Papel Estratégico da Universidade Corporativa (Corporate University Strategic Role – CUSR)

**Tabela 3.4** – Mediana, Percentil e Intervalo da Amostra

**Tabela 3.5** – Matriz de Correlação do Estudo 3

**Tabela 3.6** – Teste KMO do Estudo 3

**Tabela 3.7** – Comunalidades do Estudo 3

**Tabela 3.8** –  $\alpha$  de Cronbach do Estudo 3

**Tabela 3.9** – Itens do Fator ST e Carga Fatorial

**Tabela 3.10** – Itens do Fator SP e Carga Fatorial

**Tabela 3.11** – Itens do Fator KM e Carga Fatorial

**Tabela 3.12** – Itens do Fator CA e Carga Fatorial

**Tabela 3.13** – Itens do Fator PE e Carga Fatorial

**Tabela 3.14** – Modelo de Regressão – Vantagem Competitiva

**Tabela 3.15** – Modelo de Regressão – Desempenho

## **Apêndice**

**Tabela 4.1** – Referência Completa – Cocitação

**Tabela 4.2** – Referência Completa – Pareamento

**Tabela 4.3** – Matriz de Amarração da Tese

## LISTA DE FIGURAS

### Capítulo 2

**Figura 1.1** - Cocitação e Pareamento

**Figura 1.2** - Citação, cocitação e Pareamento

**Figura 1.3** - Evolução das publicações sobre Universidades Corporativas nos periódicos da amostra

**Figura 1.4** - Evolução das publicações sobre Universidades Corporativas na base Scopus

**Figura 1.5** - Caminho de autores, palavras-chave e periódicos de publicação

**Figura 1.6** - Rede de Cocitação dos autores

**Figura 1.7** - Pareamento dos Autores

**Figura 1.8** - Influência dos Artigos dos Fatores da Cocitação nos Fatores do Pareamento

**Figura 1.9** - Framework de amarração dos fatores bibliométricos

### Capítulo 3

**Figura 2.1** – Parâmetros da Amostra

**Figura 2.2** – Gênero e Faixa Etária dos Respondentes

**Figura 2.3** – Gênero e Formação dos Respondentes

**Figura 2.4** – Idade e Faturamento da Organização

### Capítulo 4

**Figura 3.1** – Hipóteses

**Figura 3.2** – Itens do Fator ST e organizados pela Representatividade de Respostas

**Figura 3.3** – Itens do Fator SP e organizados pela Representatividade de Respostas

**Figura 3.4** – Itens do Fator KM e organizados pela Representatividade de Respostas

**Figura 3.5** – Itens do Fator CA e organizados pela Representatividade de Respostas

**Figura 3.6** – Itens do Fator PE e organizados pela Representatividade de Respostas

## 1 CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

Universidades Corporativas (UC) são fonte de criatividade, inovação, desenvolvimento humano e de subsídios para o planejamento estratégico das organizações (Rademakers, 2005) e desenvolvimento de negócios (Shaw, 2005). Para Allen (2002, p. 9), uma universidade corporativa é “uma entidade educacional que é uma ferramenta estratégica projetada para ajudar sua organização matriz a alcançar sua missão, realizando atividades que cultivam aprendizado individual e organizacional, conhecimento e sabedoria”. No Brasil, em especial, Castro & Eboli (2013) destacam que as Universidades Corporativas têm um papel ainda maior na formação dos funcionários de uma organização que é, além de desenvolver novas competências para esse público, preencher lacunas deixadas pelo fraco sistema educacional do país.

Com relação às organizações e à aplicabilidade de uma Universidade Corporativa, há vertentes que as enxergam como um departamento de treinamento convencional onde o escopo de funcionamento da Universidade Corporativa é tradicionalmente voltado ao desenvolvimento de competências organizacionais, coletivas e individuais ou ampliado, quando se olha para a natureza proativa da Universidade Corporativa (Abel e Li, 2012). Muitas organizações fazem uso de departamentos de treinamento e desenvolvimento (T&D) focados na entrega de orientações e conteúdos técnicos, normalmente com uma avaliação de reação baseada no que foi absorvido naqueles momentos de treinamento. As Universidades Corporativas, no entanto, têm como premissa uma proposta de capacitação em todos os níveis do negócio, a todos os funcionários, em qualquer escala, sendo sempre orientadas por metas objetivas e planos estratégicos de longo prazo (Wang, Li, Qiao & Sun, 2010).

A Universidade Corporativa é uma das principais responsáveis pela transformação e mudança organizacional da organização, além do desenvolvimento do funcionário (Morin & Renaud, 2004) e acaba sendo uma iniciativa voltada à organização capaz de integrar processos de desenvolvimento pessoal, coletivo e organizacional em apoio a uma visão estratégica e permite à corporação obter vantagem competitiva por meio de melhor desempenho e produtividade da força de trabalho (Meister, 1998; Sham, 2007). Dessa forma, alguns estudos observam que a Universidade Corporativa é fonte de conhecimento e as competências superiores dos funcionários que contribuem para a vantagem competitiva, além de poder influenciar o desempenho de seus resultados estratégicos e desempenho financeiro para as organizações (Murray & Efendioglu, 2007) e é capaz de representar um papel importante nas áreas de desenvolvimento e disseminação de conhecimentos humanos para melhorar a

aprendizagem e o desempenho individual e organizacional (Anderson, V. 2009; Swanson & Holton, 2001).

O número de Universidades Corporativas tem crescido consideravelmente, aliado aos crescentes investimentos em aprendizado dos funcionários que têm sido inegáveis nas duas últimas décadas (Aguinis & Kraiger, 2009; Friga, Bettis & Sullivan, 2003; Jarvis, 2001; Montesino, 2002; Paradise, 2009). No trabalho de McAteer & Pino (2011), os autores apresentam um crescimento vertiginoso no número de Universidades Corporativas nos EUA, por exemplo, com um aumento de mais de 100% entre os anos 1990 – quando havia cerca de 4.000 UC naquele país – e 2010. No Brasil, esse crescimento também tem sido bastante considerável, embora não haja números absolutos para se constatar o montante de Universidades Corporativas nas organizações brasileiras.

Minha contribuição para pesquisas sobre Universidades Corporativas se dá em relação aos achados do Estudo 1 desta tese que tratam do que tem sido estudado sobre Universidades Corporativas nas últimas três décadas. Entender o que se pesquisou nos últimos anos e o que está em curso nas pesquisas sobre Universidades Corporativas fará com que novas pesquisas surjam a partir desses achados, identificando lacunas e oportunidades de desenvolvimento do campo científico sobre o tema. Ainda, em acréscimo, esses resultados do Estudo 1 podem agregar a pesquisas relacionadas ao desenvolvimento humano organizacional, no que tange à gestão do conhecimento, às formas de se fazer a gestão de recursos humanos nas organizações e, também, a entender de que forma essa estrutura de desenvolvimento colabora para a implantação e atendimento dos indicadores apontados no planejamento estratégico das organizações que contam com uma Universidade Corporativa em sua estrutura.

Outra contribuição desta tese que destaco está diretamente ligada à criação e validação de uma escala sobre Universidades Corporativas. Não há indícios da existência de escalas sobre essa temática que possam ser utilizadas para realizar pesquisas sobre seu potencial estratégico nas organizações. Como observado antes, há inúmeras organizações que estão considerando cada vez mais a implantação de Universidades Corporativas em suas estruturas com o intuito de desenvolver seus profissionais para executarem suas funções e colaborarem com o atendimento dos indicadores do planejamento estratégico declarado por essas organizações. E é, a partir desse ponto, que entendo que a criação e validação de uma escala que possa mensurar a importância dessa estrutura e seu papel para as organizações são uma contribuição pertinente desta tese de doutorado e deste Estudo 2 que a compõe.

Finalmente, também contribuo para esta área de conhecimento quando, no Estudo 3, aplico a escala criada e validada no Estudo 2 acrescida de itens da escala de desempenho de

Wilke, Costa, Freire & Ferreira (2019). A principal intenção deste estudo é propor uma escala que mensure o papel estratégico da Universidade Corporativa nas organizações, a qual nomeei de Papel Estratégico da Universidade Corporativa (Corporate University Strategic Role – CUSR). Esta escala propões entender qual é o papel estratégico da Universidade Corporativa e de que forma essa estrutura tem impacto no desempenho do negócio. Além das implicações teóricas já apresentadas, as implicações práticas deste Estudo 3 apontam para a relevância da Universidade Corporativa no desempenho das organizações, seja por seu papel estratégico, pela gestão do conhecimento que ela proporciona ou pelo potencial estratégico da Universidade Corporativa no negócio.

Meus achados apontam para o fato de que há forte relação entre o desempenho superior e a vantagem competitiva das organizações e a existência de uma Universidade Corporativa na estrutura dessas organizações. A contribuição resultante desta tese permite prover evidências a estudos futuros no tocante a outras frentes de pesquisa, tanto relacionadas ao desempenho das organizações, ao desenvolvimento de vantagens competitivas, à gestão do conhecimento, à gestão de recursos humanos e a proposição de novas formas de enxergar a proposta de desenvolvimento humano da Universidade Corporativa como fundamental para toda e qualquer organização. Além disso, apresentar à ciência a criação, validação e aplicação de uma escala sobre o Papel Estratégico da Universidade Corporativa é a principal contribuição desta tese de doutorado.

## **1.1 PROBLEMA DE PESQUISA**

A Universidade Corporativa tem sido apontada como uma das responsáveis pela transformação das mudanças organizacionais para além do desenvolvimento dos funcionários (Morin & Renaud, 2004). Há evidências, também, de sua relação com a capacidade de integrar processos que apoiem a visão estratégica do negócio e façam com que a organização busque vantagem competitiva por meio de melhor desempenho e maior produtividade da força de trabalho (Meister, 1998; Sham, 2007). Essa relação se dá, muito por conta de sua premissa de capacitação sempre orientada por metas objetivas e planos estratégicos de longo prazo em todos os níveis do negócio (Wang, Li, Qiao & Sun, 2010).

A Universidade Corporativa representa um papel fundamental no desenvolvimento e disseminação de conhecimentos para melhorar a aprendizagem e o desempenho individual, coletivo e organizacional (Anderson 2009; Swanson & Holton, 2001). A Universidade

Corporativa é fonte de conhecimento e de desenvolvimento de competências comportamentais, técnicas e essenciais ao negócio (Abel & Li, 2012). Essas são disseminadas aos funcionários que contribuem para a busca da vantagem competitiva do negócio, além de poder influenciar o desempenho de seus resultados estratégicos e desempenho financeiro (Murray & Efendioglu, 2007).

Uma das principais motivações da visão sobre a relação entre a Universidade Corporativa e a vantagem competitiva das organizações se dá pelo fato de que as Universidades Corporativas são vistas como importantes ativos das organizações em se tratando de sua alta capacidade de customização, capilaridade e velocidade. Essa visão atende as necessidades do negócio e oferece às organizações benefícios estratégicos como a resolução de problemas internos específicos do negócio por meio de sua oferta de programas de treinamentos e desenvolvimento (Nixon & Helms, 2002). Em acréscimo, a Universidade Corporativa é meio para um olhar mais crítico das organizações para inovações que são caminhos para a criação de vantagem competitiva para as organizações (Rhéaume & Gardoni, 2015). Para Holland & Pyman (2006), a Universidade Corporativa concentra recursos suficientes para desenvolver estrategicamente o capital humano das organizações e isto está, claramente, vinculado aos objetivos estratégicos das próprias organizações quando se trata do desenvolvimento de sua vantagem competitiva.

No entanto, não são encontrados estudos que tratem da relação entre a existência de uma Universidade Corporativa e o desempenho e o desenvolvimento de vantagem competitiva nas organizações. Assim, este fato, por si, é providencial para a provocação deste problema de pesquisa. Buscar entender essa relação é a principal motivação para esta tese de doutorado.

A Tabela 4.3 (Apêndice) apresenta a Matriz de Amarração desta Tese com a questão de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos, hipóteses, método, contexto e unidade de análise, procedimentos e coleta de dados, e procedimentos e análise dos dados. Ainda assim, destaco cada um desses pontos desta Tese a seguir.

### 1.1.1 Pergunta de Pesquisa

Muitos autores trabalharam o tema da vantagem competitiva ao longo dos anos (Wernerfelt, 1984; Porter, 1985; Barney, 1991; Powell, 2001; Grant, 1991; Wang, 2014) e muitos outros também trataram da temática de desempenho das organizações (Venkatraman & Ramanujam, 1986; Chakravarthy, 1986; Hitt, 1988; Kaplan & Norton, 1992; Forker, Vickeky

& Droge, 1996; Baum & Wally, 2003; Fitzgerald & Storbeck, 2003; Cho & Pucik, 2005; Neely, 2007; Richard, Devinney, Yip & Johnson, 2009). Diversos autores trabalharam os dois temas em sinergia, mas não encontrei trabalhos que colocassem essas duas temáticas diante do papel da Universidade Corporativa nas organizações e seu impacto na vantagem competitiva e no desempenho dessas organizações. Assim, com o objetivo de mergulhar mais profundamente nessas dimensões e entender melhor essas relações, a pergunta de pesquisa proposta neste trabalho é: “Há relação entre a existência de uma Universidade Corporativa nas organizações e seu desempenho?”

## 1.2 OBJETIVOS

Posso, portanto, a partir desse problema de pesquisa, apontar uma série de objetivos que serão trabalhados nesta tese. O objetivo principal deste trabalho é: **“entender se as organizações que têm uma Universidade Corporativa em suas estruturas apresentam vantagem competitiva e/ou desempenho superior em seus mercados de atuação”**. Este objetivo foi desenvolvido a partir do entendimento do conceito de Universidade Corporativa e da observação de organizações que detêm uma estrutura de Universidade Corporativa. Com viés, há uma clara afirmação, que será defendida e provada adiante nesta tese, de que as organizações que contam com uma Universidade Corporativa em sua estrutura estão entre as maiores organizações globais, têm maior participação de mercado e apresentam desempenho superior em seus mercados de atuação, além de contarem com milhares de colaboradores, no geral. Com esse objetivo será possível entender e determinar se, de fato, há relação direta entre a existência da Universidade Corporativa e o desempenho das organizações.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

Também apresento alguns objetivos específicos para este trabalho. Esses objetivos foram divididos em quatro, embora, no resultado final deste trabalho, convergiram para a criação de três estudos que compõem esta tese de doutorado.

- Entender o que foi e o que tem sido estudado sobre Universidades Corporativas por meio de um estudo bibliométrico (Estudo 1);

- Criar uma escala sobre Universidades Corporativas que seja baseada no Estudo 1 (bibliométrico);
- Validar a escala do Estudo 2;
- Aplicar a escala final do Estudo 2 em um modelo com variáveis de desempenho para mensurar a relação entre Universidade Corporativa e o desempenho das organizações (Estudo 3).

### **1.3 JUSTIFICATIVA PARA O TEMA**

De acordo com a U.S. Chamber of Commerce Foundation (Câmara de Comércio dos EUA) em 2020 foram investidos cerca de 500 bilhões de dólares no setor de educação corporativa (treinamento e desenvolvimento) entre ações de reembolso de mensalidades, educação corporativa formal e treinamentos formais e informais. No Brasil, segundo dados da pesquisa sobre o Panorama do Treinamento no Brasil 2020-2021, da Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD), o investimento das organizações em ações de educação corporativa é de apenas 15% do volume americano, por exemplo. Essa discrepância se destaca mais ainda quando se trata do volume de horas de desenvolvimento dos colaboradores nas organizações daqui em relação às organizações americanas, 19 horas e 36 horas, respectivamente (cerca de 90% maior volume).

Diante desse cenário, justifico a intenção dessa pesquisa por considerar a realidade dos mercados americano e brasileiro, por exemplo. Há forte relação entre o desempenho das organizações e seu reflexo na economia do país em que estão instaladas (PIB americano em 2020 foi de US\$20,93 trilhões – PIB per capita de US\$63.051; PIB brasileiro em 2020 foi de US\$1,36 trilhões – PIB per capita de US\$6.450, segundo dados do Fundo Monetário Internacional - FMI). Consequentemente, a provocação desta pesquisa é entender se há relação entre a existência de uma Universidade Corporativa na estrutura da organização e seu desempenho.

A justificativa desta tese se dá muito diante do questionamento dessas afirmações no âmbito global. Se economias que apresentam resultados gerais superiores, como a americana, têm organizações que investem tão fortemente em educação corporativa e, consequentemente, por meio de Universidades Corporativas, não se faz interessante e importante entender se um dos motivos para esse desempenho superior ser proveniente da existência dessas estruturas nas próprias organizações? Ou, de outra forma, não seria essa uma provocação para motivar uma

pesquisa como esta sobre tais relações? Para tanto, a meu ver, se faz muito necessário entender essas relações e seus desdobramentos por meio de uma pesquisa como esta tese de doutorado.

#### 1.4 ESTRUTURA

Divido esta tese em cinco capítulos. No primeiro capítulo apresento a introdução desta tese de doutorado a partir do entendimento do campo de pesquisa, passando pela abordagem do problema de pesquisa, pela explanação da pergunta de pesquisa, pela apresentação do objetivo geral e dos objetivos específicos de cada um dos estudos que compõem esta tese, amarrando esta seção com a justificativa do tema de pesquisa. Os capítulos 2, 3 e 4 referem-se a três estudos distintos e inter-relacionados que apresentem seus próprios objetivos, como descrito no item de objetivos específicos desta seção. O último capítulo trata de uma ampla e integrada discussão sobre a condução dos três estudos, as principais contribuições dos estudos, suas limitações e a proposição de estudos futuros sobre a temática central desta tese de doutorado. A intenção de utilizar capítulos distintos para cada estudo é garantir o entendimento e clareza sobre cada uma das etapas desta tese, desde o entendimento com profundidade do campo, até a criação e validação da escala proposta e, por fim, sua aplicação.

No capítulo 2, desenvolvo o Estudo 1 que se trata de um trabalho bibliométrico onde pretendo apresentar o que foi e tem sido estudado sobre Universidades Corporativas em pesquisas publicadas ao redor do mundo. A principal intenção deste trabalho é descobrir lacunas relevantes que podem surgir a partir dos achados emergentes das etapas de citação, cocitação e pareamento que sustentem essencialmente as bases para os Estudos 2 e 3. Esse Estudo 1 é fundamental para garantir que não há viés de pesquisa sobre a temática, bem como assegurar que é possível analisar uma grande quantidade de dados por meio de uma técnica estatística como a bibliometria.

No capítulo 3, apresento o Estudo 2. Este estudo é proveniente dos achados apresentados no Estudo 1 e trata da criação e validação de uma escala sobre Universidades Corporativas. A intenção deste estudo é atender a uma lacuna encontrada nesta pesquisa, que foi a não existência de uma escala sobre Universidades Corporativas em qualquer âmbito. Este estudo trouxe, não apenas a criação dos itens da escala a partir dos achados do estudo bibliométrico (Estudo 1), como também a validação desses itens por especialistas e, também, o uso metodológico de análise fatorial exploratória para garantir e assegurar que os itens remanescentes atendem à proposta da escala sobre o papel estratégico das Universidades Corporativas nas organizações.

A partir dos resultados encontrados e discutidos no Estudo 2, passo a apresentar o Estudo 3 no capítulo 4 desta tese de doutorado. Esse estudo tem como objetivo a aplicação da escala sobre o Papel Estratégico das Universidades Corporativas nas organizações, fazendo uma ponte entre os achados do Estudo 2 e sua amarração com uma escala validada, aplicada e publicada sobre desempenho organizacional de Wilke et al (2019). Dessa forma, este capítulo trata de garantir que a escala criada e validada no Estudo 2 seja aplicada e atenda seu objetivo específico apresentado nesta seção do trabalho.

O capítulo 5 desta tese é onde apresento a discussão e conclusão desta tese de doutorado, resumindo seus principais achados. Em acréscimo, apresento as principais contribuições do trabalho e aponto minhas contribuições e direcionamentos sugeridos para estudos futuros sobre o tema.

## **2 CAPÍTULO 2 – ESTUDO 1 – O QUE TEM SIDO ESTUDADO SOBRE UNIVERSIDADES CORPORATIVAS?**

A análise bibliométrica proposta neste trabalho me permite partir da premissa que as pesquisas que surgem nos referenciais bibliográficos a partir desta técnica são uma indicação forte de trabalhos confiáveis por suas influências. Porém, ainda que seja possível observar os trabalhos mais influentes, esta pesquisa traz o resultado de identificação e análise desses trabalhos com seus vínculos de relacionamento entre si. A principal contribuição de uma pesquisa bibliométrica, que é apontar as mudanças que surgiram nas pesquisas sobre o tema de Universidades Corporativas e seus impactos do desempenho das organizações nos últimos anos.

Acredito que este trabalho traz resultados expressivos para a ciência, não apenas por elucidar o que já se estudou no campo da pesquisa sobre Universidades Corporativas, mas por provocar propostas de novas pesquisas sobre a temática central deste trabalho a partir dessa.

Apresento o trabalho em quatro seções, sendo (1) esta introdução que explica a área estudada, a proposta do trabalho, o método utilizado para a pesquisa e os ganhos do uso dessa metodologia; (2) o item de metodologia que disserta sobre a escolha da base teórica, o tamanho da amostra para o trabalho e as técnicas e ferramentas utilizadas; (3) apresentação dos resultados encontrados na pesquisa e discussão a partir desses achados com dados do trabalho que foram utilizados para explorar a pesquisa; e um item (4) de discussão dos achados que foram apresentados no item anterior com contribuições da pesquisa para o campo, para a ciência – de modo geral – e a sugestão de novas pesquisas sobre a temática, além das limitações encontradas ao longo do trabalho.

### **2.1 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Realizei um estudo de técnicas de análise bibliométrica de citação, cocitação e pareamento. A finalidade de um estudo de análise bibliométrica é que, por meio de análise estatística, podemos coletar grandes quantidades de dados bibliográficos (referentes a artigos que englobam a temática deste trabalho) que também têm maior complexidade que outras análises quantitativas exclusivas (Vogel, & Güttel, 2013; Zupic, & Čater, 2015).

Trabalhos com métodos bibliométricos avançados como este possibilitam aos autores um maior delineamento das fronteiras de pesquisa de um determinado campo, buscando responder às percepções que podem surgir sobre a estrutura de pesquisa desse campo, as redes

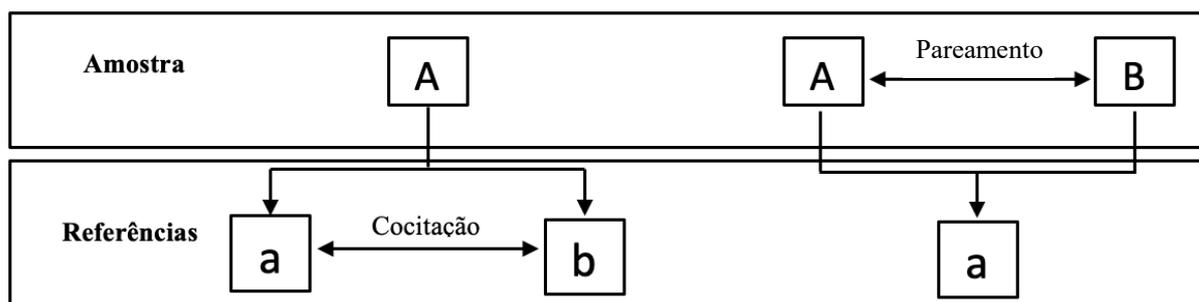
de conexões dessas pesquisas e pesquisadores e os temas que emergem desses trabalhos mais frequentemente (Ramos-Rodríguez, & Ruíz-Navarro, 2004; Vogel, & Güttel, 2013). Neste ponto, entendo que é importante elucidar a escassez de rigor metodológico quando se trata de revisões bibliográficas que, muitas vezes, envolvem a subjetividade dos autores quando da escolha da base de artigos que servirão para a análise da temática e construção do referencial teórico de um trabalho (Paré, Trudel, Jaana, & Kitsiou, 2015). Com isso, a metodologia utilizada em estudos bibliométricos diminui este problema pelo uso de critérios mais objetivos no processo de revisão bibliográfica (Zupic, & Čater, 2015; Vogel & Güttel, 2013).

Na análise das citações busquei apresentar uma visão de indicadores de atividade, ou seja, a força de impacto ou influência de pesquisa de um trabalho. Observei a quantidade de vezes em que um trabalho é citado por outros pesquisadores em suas respectivas pesquisas. Parti do princípio da suposição de que pesquisadores procuram citar artigos de maior relevância para suas próprias pesquisas, o que me leva a considerar que os autores mais citados observados nessa análise de citação tendem a ter maior influência sobre o tema, de acordo com Culnan, O'Reilly, & Chatman (1990).

Na análise de cocitação, observei os indicadores de relacionamento, no volume de referências a uma determinada pesquisa rastreando o número de ligações e interações entre diferentes pesquisadores e diferentes campos de pesquisa (Ramos-Rodríguez & Ruiz-Navarro, 2004). O que esta técnica busca é medir a frequência em que um par de artigos é citado conjuntamente em uma mesma amostra (McCain, 1990; Small, 1973) e de que maneira essa cocitação pode levar à uma representação das bases conceituais de um campo (Zupic, & Čater, 2015) e a descrição do conteúdo e evolução das pesquisas do tema proposto (Ferreira, Pinto & Serra, 2014). Assim, é possível obter uma descrição completa de uma pesquisa e seu desenvolvimento.

Na técnica de Pareamento, apresento a sobreposição de referencial bibliográfico, cujo objetivo foi medir a frequência em que dois trabalhos de uma mesma amostra acabam se citando em comum em pelo menos uma referência (Kessler, 1963; Zupic, & Čater, 2015) e a representação das tendências de pesquisa dessa amostra analisada (Vogel, & Güttel, 2013). A Figura 1.1 ilustra a principal diferença entre as técnicas de cocitação e Pareamento utilizadas neste trabalho.

**Figura 1.1** - Cocitação e Pareamento



Fonte: Adaptado de Vogel e Güttel (2013)

Ao propor este trabalho de análise bibliométrica do campo de estudos sobre Universidades Corporativas, optei por considerar exclusivamente artigos científicos para construção da pesquisa. Essa escolha é comum nos trabalhos bibliométricos e sua justificativa pode ser encontrada em muitos trabalhos por este critério apresentar maior rigor metodológico quando trata-se de conhecimento científico. Presumo que artigos científicos passam por revisões críticas de colegas pesquisadores em congressos e revistas científicas, por exemplo, o que me dá segurança para assumir que os artigos científicos utilizados neste trabalho passaram pela aprovação de avaliadores antes de serem aceitos para publicação e, conseqüentemente, publicados e disponibilizados em bases científicas como a que utilizei nesta pesquisa, a Scopus.

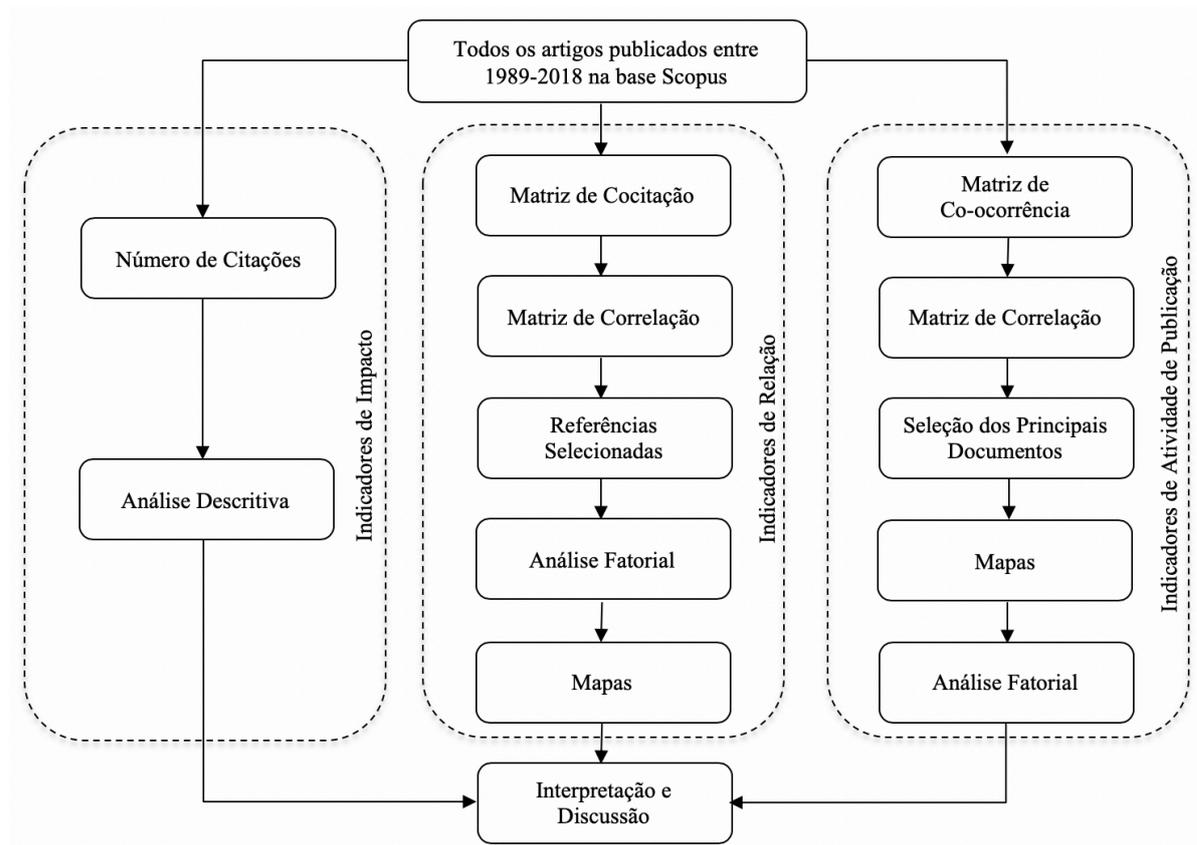
Procurei entender o que tem sido pesquisado sobre o fenômeno do surgimento e crescimento de Universidades Corporativas ao redor do mundo e de que forma essas Universidades Corporativas têm sido relevantes para os resultados das organizações e também de que forma este fenômeno que impacta no mundo real (Von Krogh, Rossi-Lamastra & Haefliger, 2012). No entanto, não encontrei muitos trabalhos com esta proposta e, tampouco o que tem sido pesquisado sobre a relação entre Universidades Corporativas e sua relação com o desempenho das organizações. Assim, para buscar entender o surgimento deste fenômeno e sua evolução nos últimos anos, foi necessário estudar o que tem sido pesquisado sobre o tema para que fosse possível compreender e verificar as tendências de estudos (cocitação) e estudos futuros (Pareamento) (Ferreira, Pinto & Serra, 2014).

Este estudo foi realizado em três etapas separadas que podem ser observadas na Figura 1.2. Na primeira, conduzi a etapa de Indicadores de Impacto, um levantamento de artigos científicos para o estudo bibliométrico na base Scopus ([www.scopus.org](http://www.scopus.org)) com recorte temporal nos últimos 30 anos de publicação (entre 1989 e 2018), buscando apenas artigos em inglês. Este recorte temporal se deu porque era necessário haver uma limitação temporal na pesquisa e por conta de não terem sido encontradas publicações com citações ou relevância para a pesquisa

anteriores ao ano de 1989 e por ser o ano de 2018 o último ano inteiro e fechado anterior a esta etapa da pesquisa. É importante reforçar que os trabalhos publicados no ano de 2019 não foram selecionados para compor a base desta pesquisa por este ser o ano corrente deste trabalho e não representar um ano completo a ser considerado na amostra.

Optei pela base Scopus por esta ter um número maior de periódicos indexados sobre o tema de UC em relação a outras bases de dados, como Web of Knowledge, por exemplo. Na segunda etapa, conduzi a etapa de Indicadores de Relação, ou seja, a etapa de análise de cocitação para medir a frequência de citações conjuntas de um mesmo artigo em uma mesma amostra. Na terceira etapa, de Indicadores de Atividade de Publicação, trabalhei o Pareamento apresentando a frequência em que dois trabalhos são citados por uma mesma referência.

**Figura 1.2** - Citação, cocitação e Pareamento



Fonte: Adaptado de Ramos-Rodriguez e Ruiz-Navarro (2004); Vogel e Güttel (2013) e Serra, F., Ferreira, M., Guerrazzi, L. e Scaciotta, V. (2018).

### 2.1.1 Coleta de Dados e Amostra

Para realizar esta pesquisa utilizei palavras-chave resultantes de leituras prévias dos 50 artigos mais citados sobre Universidades Corporativas encontrados previamente na base Scopus. Dessa forma, a expressão de busca completa utilizada na base de dados foi a seguinte:

```
TITLE-ABS-KEY ( "corporate universit*" ) OR TITLE-ABS-KEY ( "corporate colleg*" )
OR TITLE-ABS-KEY ( "corporate course*" ) OR TITLE-ABS-KEY ( "corporate degre*" )
OR TITLE-ABS-KEY ( "corporate educat*" ) OR TITLE-ABS-KEY ( "corporate teach*" )
OR TITLE-ABS-KEY ( "corporate train*" ) OR TITLE-ABS-KEY ( "corporate stud*" ) OR
TITLE-ABS-KEY ( "corporate instruct*" ) AND DOCTYPE ( ar ) AND LANGUAGE (
english ) AND PUBYEAR < 2019 AND PUBYEAR > 1988 AND ( LIMIT-TO (
SUBJAREA , "BUSI" ) ).
```

O asterisco utilizado em cada uma das palavras serviu para buscar variações dessas palavras por toda a base de dados. Com isso, coletei todos os artigos provenientes desta pesquisa sem limitar áreas específicas como Administração ou Educação, por exemplo.

Os resultados gerais da coleta de dados para realização desta pesquisa estão apresentados na Tabela 1.1, a seguir. A tabela contempla todas as informações principais que serão usadas ao longo do trabalho e que dispõem dados quantitativos amostra, desde a quantidade de artigos, autores, palavras-chave até dados estatísticos de média de autores por artigo, artigos por autor, coautores por artigo e média de citações por artigos.

**Tabela 1.1** - Periódicos e amostra

<b>Descrição<sup>a</sup></b>	<b>Resultados<sup>b</sup></b>
Documentos	260
Fontes (Periódicos, Livros, etc.)	106
Palavras-chave da Base Scopus (ID)	173
Palavras-chave dos autores (DE)	553
Período	1989 - 2018
Média de Citação por Artigo	11,94
Autores	412
Aparições dos Autores	476
Autores de Artigos com Autoria Única	90
Autores de Artigos com Múltipla Autoria	322
Artigos de Autoria Única	114
Artigos por Autor	0,631
Autores por Artigo	1,58

Coautores por Artigo	1,83
Índice de Colaboração	2,21

**Nota.** (a) Descrição de cada uma das informações obtidas na base Scopus que compõem este trabalho; (b) Número de cada uma das informações obtidas na base Scopus referentes à amostra desta pesquisa

A amostra inicial coletada a partir dessa pesquisa foi de 278 artigos. Desses trabalhos, 18 foram descartados por não apresentarem dados básicos como identificação de autores, periódicos e ano de publicação, por exemplo. Dessa forma, a amostra final que utilizei neste trabalho foi de 260 artigos que podem ser observados na Tabela 1.2.

**Tabela 1.2** - Periódicos mais relevantes e amostra

Periódico <sup>a</sup>	H Index <sup>b</sup>	ISSN <sup>c</sup>	Amostra <sup>d</sup>
Journal of Workplace Learning	40	1366-5626	45
Industrial and Commercial Training	25	0019-7858	12
Industry and Higher Education	19	0950-4222	9
Journal of Management Development	47	0262-1711	8
Career Development International	48	1362-0436	7
T and D	23	1535-7740	7
Performance Improvement Quarterly	14	0898-5952	6
Human Resource Development Quarterly	52	1532-1096	5
Journal of Knowledge Management	90	1367-3270	5
Outros 96 periódicos	-	-	156
<b>Total de Artigos da base inicial</b>			<b>278</b>
Artigos sem autor identificado			18
<b>Total de Artigos utilizados na pesquisa</b>			<b>260</b>

**Nota.** (a) Principais periódicos da amostra; (b) H Index do periódico; (c) ISSN do periódico; (d) quantidade de artigos do periódico

Nesta amostra foi possível observar que a Lei de Bradford (1934) é facilmente explicada, uma vez que poucos periódicos concentram uma grande parte dos artigos publicados relevantes dentro da área pesquisada.

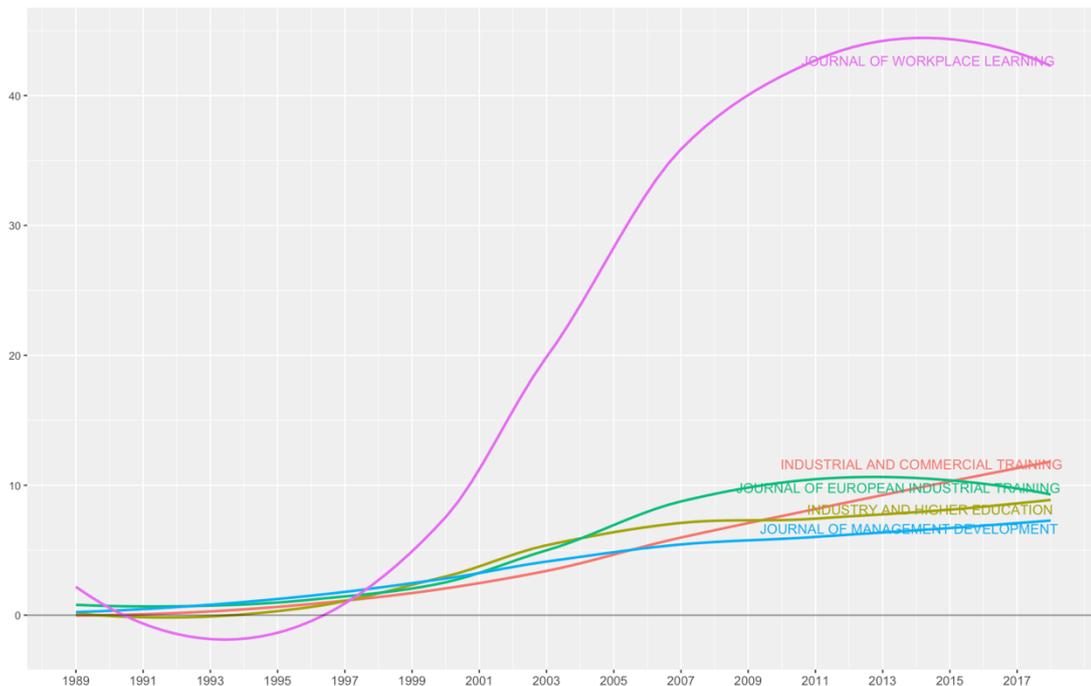
Dos periódicos utilizados neste trabalho, cinco deles se destacam na evolução do número de publicações de artigos ao longo dos anos utilizados como referência de recorte temporal para a pesquisa. Com maior destaque observo que o *Journal of Workplace Learning* apresentou um crescimento vertiginoso entre os anos de 1999 e 2018 (Figura 1.3), ano final do

recorte desta pesquisa. Sozinho, este periódico representa o mesmo número de publicações que os próximos cinco principais periódicos da pesquisa. De toda a amostra de 260 artigos utilizada nesta pesquisa, 45 deles são provenientes desse periódico, ou 17,7% da amostra final.

No entanto, há um ponto relevante a se destacar que, embora esse crescimento do periódico se deu a partir do final da década de 1990, onde houve a publicação do artigo de Raelin (1998), a maior parte dos artigos desta amostra que foram publicados nesse periódico são de um mesmo autor (Richard Dealtry) que também apresenta um alto número de citações de outros autores (63 citações dentro da amostra dessa pesquisa). Dealtry contribuiu com o maior número de publicações no período para este periódico e também foi responsável por uma série de publicações que citam seus trabalhos e que tiveram, a partir desses, suas provocações para darem continuidade a estudos sobre Unviersidades Corporativas em diferentes frentes de pesquisa, desde sua importância até sua implantação e modelos.

O gráfico da Figura 1.3 é bastante condizente com esta leitura sobre o papel do periódico *Journal of Workplace Learning* na construção deste trabalho, bem como na disseminação de estudos sobre Universidades Corporativas nas últimas décadas, como pode ser observado na curva em cor rosa, relativa ao periódico em questão.

**Figura 1.3** - Evolução das publicações sobre Universidades Corporativas nos periódicos da amostra



Na Tabela 1.3 é possível notar que, embora tenha ocorrido um aumento das publicações sobre UC na segunda década da amostra desta pesquisa seguido de um declínio na terceira década, as publicações nunca passaram de 20 artigos por ano e passaram a ‘andar de lado’ na última década. E, embora que no ano de 2018, último ano de recorte temporal desta amostra, haja um forte aumento em relação aos anos anteriores, há uma igualdade de volume de publicações com o ano de 2004, ou seja, 14 anos mais tarde, ainda se publicou o mesmo número de artigos sobre Universidades Corporativas. O único artigo publicado no ano inicial desta pesquisa (Davis, Bagozzi, Warshaw, 1989) não foi responsável por ser um divisor de águas nas demais publicações desta amostra, uma vez que não aparece em nenhuma citação nos anos seguintes a sua publicação.

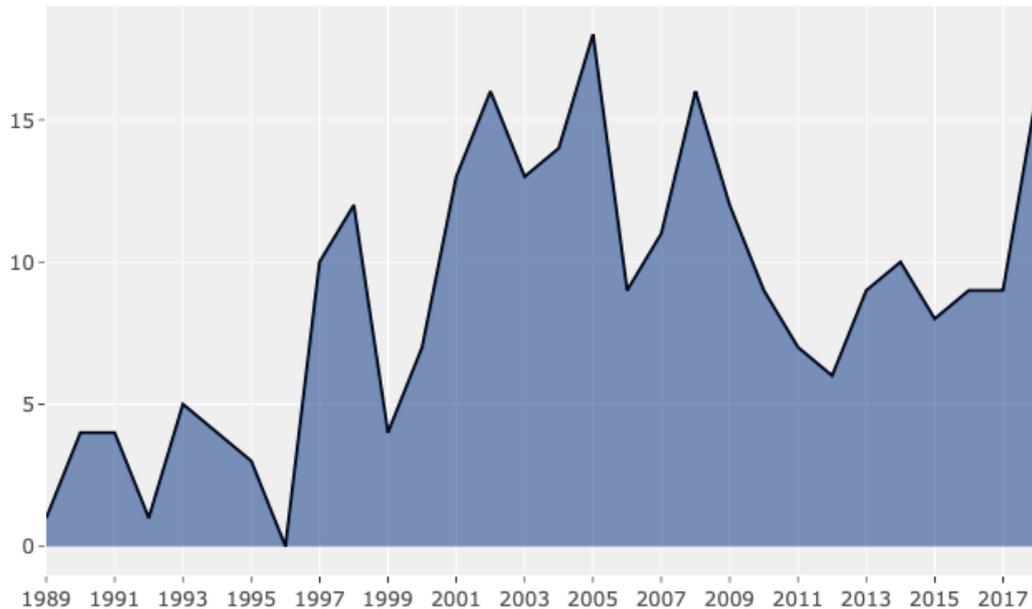
**Tabela 1.3** - Periódicos e amostra

Ano <sup>a</sup>	Artigos <sup>b</sup>	Ano <sup>a</sup>	Artigos <sup>b</sup>	Ano <sup>a</sup>	Artigos <sup>b</sup>
1989	1	2000	7	2010	9
1990	4	2001	13	2011	7
1991	4	2002	16	2012	6
1992	1	2003	13	2013	9
1993	5	2004	14	2014	10
1994	4	2005	18	2015	8
1995	3	2006	9	2016	9
1997	10	2007	11	2017	9
1998	12	2008	16	2018	16
1999	4	2009	12		

**Nota.** (a) Ano de publicação; (b) Quantidade de artigos publicados no ano

Quando observado o número de publicações sobre o tema de Universidades Corporativas, há um claro crescimento do campo desde o recorte temporal apontado nesta pesquisa (Figura 1.4). Entretanto, pude observar que há um significativo aumento das publicações sobre Universidades Corporativas desde o ano de 1996. Notei também que houve picos de publicação entre os anos de 1996 e 2008 seguidos de quatro anos de queda em sequência e que as publicações voltaram ter um novo pico em 2018, último ano de recorte temporal dessa pesquisa. Minha principal leitura e contribuição a isso é o fato de que organizações globais passaram a considerar e a estruturar Universidades Corporativas em suas estruturas e, conseqüentemente, a chamar a atenção de pesquisadores em Recursos Humanos, Estratégia e outras temáticas sobre esse ponto.

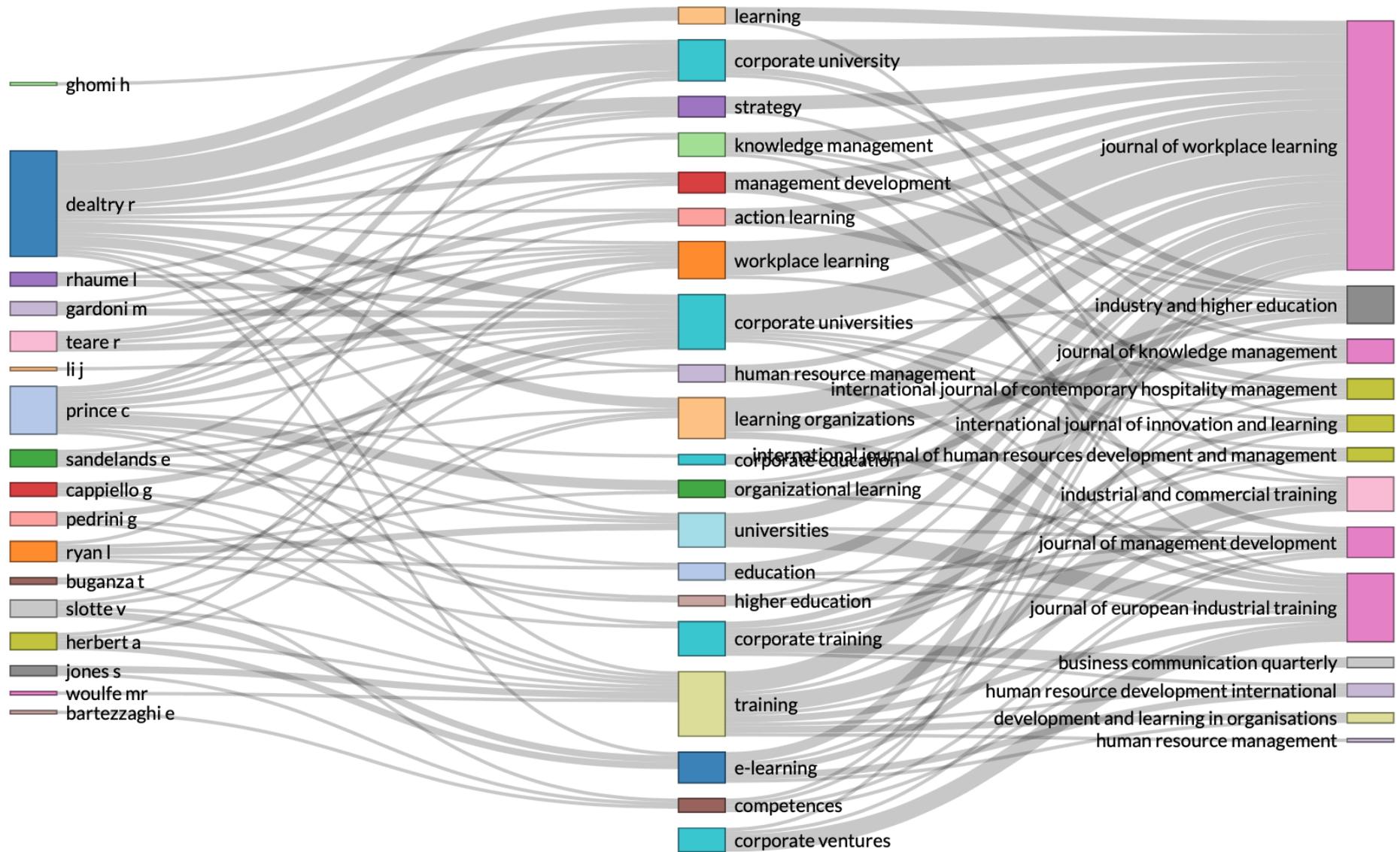
**Figura 1.4** - Evolução das publicações sobre Universidades Corporativas na base Scopus



A Figura 1.5 destaca o caminho das pesquisas em relação a seus autores, as palavras-chave que apontaram para seus trabalhos e onde são publicados esses trabalhos. Como exemplo, podemos pegar o autor Dealtry e observar os caminhos que a maioria de seus trabalhos de *corporate universit\** e *learning organizations* percorre com maior foco para o principal periódico de publicações sobre Universidades Corporativas, o *Journal of Workplace Learning*. Nesta figura, em especial, é possível observar a concentração de publicações sobre UC no *Journal of Workplace Learning* e também no *Industry and Higher Education* e no *Journal of Knowledge Management*, embora os dois últimos com menor representatividade no volume de publicações sobre o tema.

O intuito de apresentar tal figura é tratar a trajetória de autores, temas de interesse e periódicos que publicaram sobre Universidades Corporativas e que estão contemplados neste presente trabalho. Os achados do trabalho, representados nesta figura, ficam mais explícitos visualmente e mais fáceis de entender seus caminhos, principalmente sob o aspecto da contribuição para a própria ciência e pesquisadores que queiram explorar mais e com maior profundidade pesquisas sobre Universidades Corporativas e seus desdobramentos temáticos como *knowledge management*, *e-learning*, entre outros. Acredito que a contribuição desta figura permite ao leitor deste trabalho e a toda comunidade científica interessada no assunto encontrar os caminhos pelos quais determinadas palavras-chave percorrem desde a mão do pesquisador publicador até os periódicos que dão maior destaque e evidência aos trabalhos sobre o tema.

Figura 1.5 - Caminho de autores, palavras-chave e periódicos de publicação



### 2.1.2 Procedimentos de análises

Neste trabalho utilizei, inicialmente, o software Bibexcel para identificar os trabalhos mais representativos da amostra selecionada na base de periódicos que foi utilizada para compor este trabalho. Com os resultados provenientes da base resultante do trabalho realizado no software Bibexcel, passei a utilizar o software R Studio para executar os passos estatísticos de cocitação e Pareamento que são os resultados de um trabalho bibliométrico como este. Nesse software foi possível realizar a análise fatorial tanto da base de dados de cocitação, quanto de Pareamento.

A partir dos resultados dessas análises fatoriais utilizei as matrizes de fatores rotacionados que extraí do resultado do R Studio para construir as ligações (ou redes) entre os artigos dessas matrizes no software Ucinet muito utilizado em trabalhos bibliométricos e que podem ser observadas em trabalhos como os de Ramos-Rodríguez, & Ruíz-Navarro (2004) e de Lin, & Cheng (2010). Esse software me permitiu apresentar as proximidades entre artigos e suas interligações que compuseram os seis fatores resultantes das análises fatoriais que conduzi no R Studio, tanto para a cocitação, quanto para o Pareamento. A seleção desses seis fatores seguiu o critério de obter um conjunto de vetores independentes e não correlacionados que explicassem o máximo da variabilidade dos dados utilizados para este passo do trabalho.

## 2.2 RESULTADOS

### 2.2.1 Análise de citação

Por meio do uso do Bibexcel, formulei a Tabela 5 que apresenta os trabalhos mais citados e seus respectivos autores (referência completa), além da representatividade percentual de cada artigo em relação à amostra total. Esta visão apresenta a frequência em que os trabalhos de cada autor em destaque foram citados em outros trabalhos (Vogel & Güttel, 2013). Destaco nesta tabela 41 trabalhos com mais de 5 (cinco) citações. Este número não é ao acaso. Baseei-me na lei da bibliometria de Lotka, que aponta que cerca de 5% dos artigos de uma amostra já seriam a representação de um campo de estudos (Nath & Jackson, 1991). Assim, apresento na

Tabela 5 os 41 trabalhos que totalizam 346 citações se somados ou, mais de 5% de toda a base de citações utilizada neste trabalho que é de 5.586 citações no total.

O principal destaque da amostra de trabalhos mais citados é o livro de Meister (1998) que aborda temáticas expressivas para conceituar a Universidades Corporativas nos demais trabalhos analisados dessa amostra. Entre os principais temas que a autora aborda, destaco sua visão sobre a expansão da aprendizagem organizacional a partir do incremento de UC nas organizações, além de apresentar os principais fundamentos do que ela entende ser o melhor modelo de Universidades Corporativas. A autora destaca, ainda, alguns temas como programas de Universidades Corporativas, seus currículos e a transformação de Universidades Corporativas em laboratórios de aprendizagem. Entre as referências mais citadas da amostra desse presente trabalho, o livro de Meister (1998) é, sem dúvida, o mais utilizado para abordar esses pontos que destaquei acima.

No geral, há alguns trabalhos da amostra que são metodológicos como Yin (1989), outros seminais e específicos de uma determinada área de conhecimento como a visão baseada em recursos, de Barney (1991), ou a questão de consequências de cultura, de Hofstede (1984) e também os estilos de aprendizagem, de Kolb (1984). Na amostra de trabalhos mais citados, pude observar um grande número de livros que foram utilizados pelos autores que emergiram desta pesquisa e que não são o recorte atribuído à pesquisa realizada na base Scopus (onde busquei apenas artigos para compor o método bibliográfico deste trabalho).

A maior parte dos trabalhos mais citados que apresento na Tabela 1.4 estão, também, dispostos entre os trabalhos que emergiram dos fatores de cocitação e Pareamento na análise fatorial realizada para compor este trabalho.

**Tabela 1.4** - Trabalhos mais citados – Bibexcel

<b>Referência Completa</b>	<b>Citações</b>	<b>% da Amostra</b>
Meister, J., (1998) Corporate Universities: Lessons in Building a World Class Workforce, McGraw-Hill, New York, NY	37	0,7%
Yin, R., (1989) Case Study Research: Design and Methods, London: Sage	14	0,3%
Prince, C., Stewart, J., Corporate universities - An analytical framework (2002) Journal of Management Development, 21 (10), pp. 794-811	13	0,2%
Dealtry, R., Case research into corporate university development (2000) Journal of Workplace Learning, 12 (6), pp. 252-257	13	0,2%

Senge, P., (1990) <i>The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization</i> , Free Press	12	0,2%
Dealtry, R., Establishing a methodology for appraising the strategic potential of the corporate university (2000) <i>Journal of Workplace Learning</i> , 12 (5), pp. 217-223, pp. 217-223	12	0,2%
Blass, E., What's in a name? A comparative study of the traditional public university and the corporate university (2000) <i>Human Resource Development International</i> , 4 (2), pp. 153-72	12	0,2%
Rademakers, M., Corporate universities: Driving force of knowledge innovation (2005) <i>Journal of Workplace Learning</i> , 17, pp. 130-136	11	0,2%
Kirkpatrick, D., (1996) <i>Evaluating Training Programs: The Four Levels</i> , San Francisco: Berrett-Koehler	11	0,2%
Dealtry, R., Managing the corporate university learning curve (2002) <i>Journal of Workplace Learning</i> , 14 (2), pp. 76-81	11	0,2%
Nixon, J., Helms, M.M., Corporate universities versus higher education institutions (2002) <i>Industrial and Commercial Training</i> , 34 (4), pp. 144-150	9	0,2%
Dealtry, R., Strategic directions in the management of the corporate university paradigm (2000) <i>Journal of Workplace Learning</i> , 12 (4), pp. 171-175	9	0,2%
Dealtry, R., How to configure the corporate university for success (2001) <i>Journal of Workplace Learning</i> , 13 (2), pp. 73-79	9	0,2%
Dealtry, R., Configuring the corporate university - Managing a portfolio of thinking schools (2001) <i>Journal of Workplace Learning</i> , 13 (1), pp. 30-38	9	0,2%
Blass, E., The rise and rise of the corporate university (2005) <i>Journal of European Industrial Training</i> , 29, pp. 58-74	9	0,2%
El-Tannir, A., The corporate university model for continuous learning, training and development (2002) <i>Education &amp; Training</i> , 44, pp. 76-81	8	0,1%
Arnone, M., Corporate Universities: A Viewpoint on the Challenges and Best Practices (1998) <i>Career Development International</i> , 3 (5), pp. 199-205	8	0,1%
Walton, J., (1999) <i>Strategic Human Resource Development</i> , Pitman, London	7	0,1%
Miles, M., Huberman, A.M., (1994) <i>Qualitative Data Analysis</i> , Thousand Oaks, CA: SAGE Publications	7	0,1%
Jarvis, P., (2001) <i>Universities and Corporate Universities</i> , Kogan Page, London	7	0,1%
Jansink, F., Kwakman, K., Streumer, J., The knowledge-productive corporate university (2005) <i>Journal of European Industrial Training</i> , 25 (1), pp. 40-57	7	0,1%

Barney, J., Firm resources and sustained competitive advantage (1991) Journal of Management, 17, pp. 99-120	7	0,1%
Moore, T., The corporate university: Transforming management education (1997) Accounting Horizons, 11 (1), pp. 77-85	6	0,1%
Kolb, D., (1984) Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ	6	0,1%
Holland, P., Pyman, A., Corporate Universities: A Catalyst for Strategic Human Resource Development? (2006) Journal of European Industrial Training, 30 (1), pp. 19-31	6	0,1%
Hofstede, G., (1984) Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values, Sage Publications Beverly Hills, CA	6	0,1%
Davenport, T., Prusak, L., (1998) Working Knowledge - How Organizations Manage What They Know, Harvard Business School Press, Boston, MA	6	0,1%
Bober, C., Bartlett, K., The utilization of training program evaluation in corporate universities (2004) Human Resource Development Quarterly, 15 (4), pp. 363-388	6	0,1%
Baldwin, T., Ford, J., Transfer of training: A review and directions for future research (1988) Personnel Psychology, 41 (1), pp. 63-105	6	0,1%
Andresen, M., Lichtenberger, B., The corporate university landscape in Germany (2007) Journal of Workplace Learning, 19 (2), pp. 109-23. ISSN 1366-5626	6	0,1%
Allen, M., (2002) The Corporate University Handbook, Designing, Managing, and Growing a Successful Program, AMACOM New York, NY	6	0,1%
Walton, J., Would the real corporate university please stand up? (2005) Journal of European Industrial Training, 29 (1), pp. 7-20	5	0,1%
Swanson, R., Holton, E., (2001) Foundations of human resource development, San Francisco, CA: Berrett Koehler	5	0,1%
Prince, C., Beaver, G., The rise and rise of corporate university: The emerging corporate learning agenda (2001) The International Journal of Education Management, 1 (3), pp. 17-26	5	0,1%
Lave, J., Wenger, E., (1990) Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation, Cambridge University Press, Cambridge	5	0,1%
Homan, G., Macpherson, A., E-Learning in the Corporate University (2005) Journal of European Industrial Training, 29 (1), pp. 75-90	5	0,1%
Garvin, D., Building a learning organization (1993) Harvard Business Review, 71 (4), pp. 78-91	5	0,1%
Fresina, A., The three prototypes of corporate universities (1997) Corporate University Review, 5 (1), pp. 3-6	5	0,1%

Davis, F., Bagozzi, R., Warshaw, P., User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models (1989) <i>Management Science</i> , 35 (8), pp. 982-1002	5	0,1%
Argyris, C., Schon, D., (1978) <i>Organizational Learning: A Theory of Action Perspective</i> , Addison-Wesley, New York	5	0,1%
Acemoglu, D., Pischke, J., The structure of wages and investment in general training (1999) <i>Journal of Political Economy</i> , 107 (3), pp. 539-572. DOI 10.1086/250071	5	0,1%

Diante da representatividade do número de citações apresentadas na Tabela 1.4, parti do princípio que trabalhos e autores mais citados tendem a contribuir mais para uma temática serão mais citados em outros trabalhos naquela temática como sugerem McCain (1990) e Ghio, Guerini, Lehmann, & Rossi-Lamastra (2014). A partir desse ponto, passei a construir a base de dados para execução dos passos estatísticos com os quais realizei este trabalho e que apresento a metodologia que utilizei nos próximos parágrafos.

Com a base de dados extraída do Bibexcel e com todas as referências agrupadas por trabalho, realizei uma análise fatorial exploratória com o intuito de identificar quais fatores iriam emergir da base de dados deste estudo. Esta análise fatorial foi executada no R Studio e dela emergiram cinco fatores na cocitação e outros sete no Pareamento.

A seguir irei apresentar a análise de cocitação deste trabalho apontando os principais fundamentos de cada um dos fatores encontrados a fim de destacar as principais características dos trabalhos que compõem os fatores dessa cocitação e explorar seus pontos e contrapontos dentro dos fatores analisados (quando houver).

### 2.2.2 Análise de cocitação (Cocitation – Coc)

Na Tabela 1.5, procurei agrupar de forma mais objetiva e destacada os fatores da cocitação. Apresento os fatores na forma do primeiro autor e ano do trabalho e também as respectivas cargas fatoriais desses trabalhos relacionados a cada um dos fatores. Nesta fase de cocitação, na análise fatorial surgem 49 artigos para compor os cinco fatores distintos aos quais atribuí denominações que pudessem facilitar o entendimento do que se trata cada um dos fatores. Para melhor leitura, destaco essas denominações neste texto ao invés de incluí-las na Tabela 1.5. O fator 1 foi denominado **Surgimento e Ascensão da Universidade Corporativa**; o fator 2, **Desenvolvimento de Capital Humano e da Aprendizagem Organizacional**, o fator 3, **Efetividade de Treinamentos**; o fator 4, **Metodologias**; o fator 5 foi chamado de

**Conhecimento e Recursos (Humanos);** e, por fim, o fator 6 foi nomeado de **Modelos da Universidade Corporativa**.

No geral, os fatores da cocitação deste trabalho apresentam fatores que correspondem a 67,3% da variância acumulada da análise fatorial, sendo que os dois primeiros fatores têm maior destaque pela quantidade de trabalhos que os integram. Esta fase da pesquisa explora o que tem sido estudado sobre a temática de Universidades Corporativas a partir de trabalhos que formam a base intelectual dessa temática. O propósito desta fase é construir uma base que pudesse auxiliar no entendimento do campo e que permitisse uma melhor compreensão dos subcampos para explorar a pesquisa (Vogel & Güttel, 2013). A finalidade desta etapa não era a de esgotar todo o conhecimento sobre o campo estudado.

**Tabela 1.5** - Análise Fatorial - Cocitação

<b>Artigo</b>	<b>Fator 1</b>	<b>Fator 2</b>	<b>Fator 3</b>	<b>Fator 4</b>	<b>Fator 5</b>
CC63	0,860	0,103	0,013	-0,122	-0,003
CC3	0,843	0,104	-0,003	-0,107	0,111
CC14	0,814	-0,062	-0,142	0,069	-0,051
CC32	0,793	0,074	-0,197	-0,234	0,153
CC46	0,731	-0,012	-0,306	0,079	0,145
CC60	0,729	0,211	0,235	-0,020	-0,142
CC59	0,725	0,078	0,300	0,236	-0,067
CC40	0,721	0,412	0,201	-0,116	-0,066
CC67	0,689	0,536	0,129	-0,019	-0,061
CC21	0,667	0,141	0,243	0,208	-0,035
CC37	0,638	0,452	0,312	0,177	-0,116
CC71	0,631	0,417	0,322	0,272	-0,046
CC42	0,609	-0,029	-0,009	0,023	<b>0,608</b>
CC39	0,607	0,382	0,363	0,280	-0,110
CC12	0,534	0,352	0,384	0,221	-0,046
CC65	0,527	0,139	0,241	<b>-0,498</b>	-0,208
CC61	0,520	0,034	0,369	<b>0,438</b>	-0,197
CC13	0,508	0,409	-0,051	-0,090	0,080
CC58	0,505	0,486	-0,112	-0,139	0,132
CC48	0,494	0,384	0,061	-0,176	0,058
CC10	0,001	0,901	0,037	-0,043	0,030
CC11	0,161	0,888	0,062	-0,032	-0,115
CC1	0,156	0,818	0,151	0,053	-0,047
CC22	-0,020	0,808	0,007	-0,052	0,379
CC50	0,247	0,761	0,358	0,246	0,014
CC19	0,385	0,694	-0,090	0,262	-0,107
CC6	0,315	0,680	0,011	0,338	-0,164
CC68	0,601	0,669	-0,012	-0,048	0,049
CC51	-0,270	0,651	-0,138	-0,029	0,077
CC56	0,483	0,650	0,164	-0,067	-0,075
CC33	0,192	0,624	0,379	0,316	0,255
CC25	0,503	0,592	0,367	0,202	-0,122
CC70	0,243	0,540	0,309	-0,270	0,079

CC38	0,517	0,530	0,373	0,217	-0,144
CC7	0,274	0,505	0,418	0,212	0,252
CC4	0,054	0,092	-0,808	0,070	0,141
CC69	0,009	-0,079	-0,767	0,206	-0,044
CC43	-0,012	-0,129	-0,678	0,187	-0,068
CC47	-0,067	-0,168	-0,629	0,194	-0,126
CC66	0,267	0,102	0,523	0,489	0,238
CC35	0,086	-0,014	-0,035	-0,787	-0,050
CC62	0,041	-0,050	0,127	-0,776	-0,003
CC64	-0,007	-0,036	0,179	-0,746	-0,092
CC17	-0,052	-0,090	0,176	-0,733	-0,127
CC20	-0,193	0,004	0,143	0,116	0,844
CC45	-0,199	-0,021	0,097	0,041	0,827
CC57	-0,124	-0,005	-0,190	0,115	0,771
CC29	0,337	0,090	0,035	-0,033	0,681
CC55	0,268	0,108	0,414	0,260	0,505

No fator 1, denominado **Surgimento e Ascensão da Universidade Corporativa**, foram apresentados 19 artigos que o compuseram. Em geral, os trabalhos deste fator destacam conceitos e análises sobre as Universidades Corporativas e seus papéis nas organizações e na sociedade. Meister (1998) é a autora que apresenta o trabalho mais conceitual dentre os demais autores do fator. Ela destaca o conceito de Universidades Corporativas como o guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes e fornecedores para atender às estratégias de negócios de uma organização. Numa linha sequencial do pensamento conceitual ao prático, outros autores tratam do conceito e do surgimento das Universidades Corporativas, como é o caso de Blass (2000), que traça um comparativo entre a universidade convencional e a corporativa. Para ele, embora haja similaridades entre os dois modelos, há questões que devem ser mais bem exploradas quando se considera a apropriação do termo ‘universidade’ dentro de uma organização. Mais adiante, em seu trabalho de 2005, Blass elucida suas indagações do trabalho anterior que apresentei e destaca que as Universidades Corporativas podem ser uma ameaça e fazer frente às universidades tradicionais no futuro já que conseguem oferecer uma experiência aos egressos de universidades tradicionais que não oferecem algo parecido. Na mesma linha de questionamento sobre as diferenças entre as universidades tradicionais e as corporativas, Walton (2005) traz uma indagação em seu trabalho sobre o fato de que as universidades tradicionais trazem pouca visão empresarial para seu dia a dia, embora também não consiga destacar o lado mais intelectual nas universidades corporativas.

Renaud-Colon (2008) divide seu trabalho em três partes, sendo a primeira trata, exclusivamente, da responsabilidade das organizações às quais a autora entende ser esta um dos papéis primordiais na governança global; em seguida a autora trata do surgimento e os conceitos de UC e sugere que estas podem ser usadas como verdadeiras ferramentas políticas forjando a

alma e a identidade de uma organização, implementando estratégias de negócios, em condições vinculadas a certos princípios de ação; por fim, apresenta um estudo de caso para fazer uma ligação da UC como alavanca da responsabilidade corporativa.

Autores como Bober & Bartlett (2004) tratam da evolução de programas de treinamento para Universidades Corporativas. Allen (2002) destacam que as UC são parceiras estratégicas essenciais para as organizações que as detém, enquanto Rademakers (2005) reforça que o rápido surgimento de UC em escala global tem servido como armas poderosas no que chama de batalha competitiva entre organizações, países e blocos econômicos. Shaw (2004) questiona sobre a UC ser um fenômeno local ou global e apresenta seus achados indicando que as UC são um fenômeno global que transcende as fronteiras nacionais das organizações às quais fazem parte e que conseguem ser mediadas pelas características políticas, culturais e econômicas dos países onde são implementadas (exportadas pelas organizações). Jarvis (2001) segue a mesma linha de Shaw para discutir sobre a relação entre a aprendizagem global e o mundo empresarial.

Um grupo de autores destaca a Universidade Corporativa na busca de conhecimento produtivo (Jansink, Kwakman & Streumer, 2005), no papel estratégico de desenvolvimento dos recursos humanos (Holland & Pyman, 2006) e de que forma a Universidade Corporativa pode ser configurada para alcançar o sucesso (Dealtry, 2001). Neste último, destaco a descrição do autor de uma abordagem para tornar as relações intelectuais mais produtivas e gerenciáveis no contexto de alcançar o ajuste estratégico, combinando uma abordagem de aprendizagem estratégica dinâmica com as capacidades de recursos oferecidas pelo crescente portfólio de Universidades Corporativas. Já em Rhéaume & Gardoni (2015), há uma preocupação dos autores sobre como as Universidades Corporativas podem lidar com a inovação aberta e fazem uma crítica às organizações destacando que, para criar vantagens competitivas através de uma Universidade Corporativa, a alta gerência deve dedicar recursos significativos e ter um plano para construir o currículo corporativo, a fim de lidar com a gestão da inovação.

Kolb (1984), Swanson (2001) e Macpherson (2005) foram trabalhos que se destacaram com assuntos agregados ao fator 1 de Surgimento e Ascensão da Universidade Corporativa, mas que não foram o recorte identificado para denominação deste fator. O primeiro, aponta para a questão de haver pessoas com diferentes estilos de aprendizagem que carecem de importante atenção para conseguirem ser atingidas por metodologias distintas capazes de suprir suas necessidades de aprendizagem. O segundo, trata do *e-learning*, que é uma modalidade de ensino-aprendizagem e que discute o uso e a Ascensão deste método muito fomentado em programas de Universidades Corporativas, como destaca o trabalho de Macpherson (2005) por

meio da argumentação sobre a implementação e o uso do *e-learning* em Universidades Corporativas.

O trabalho de Friga (2003) trata sobre as escolas de negócios e não foi destacado neste fator por ser um trabalho que não agregou aos resultados apresentados.

A temática **Desenvolvimento de Capital Humano e da Aprendizagem Organizacional**, toma a centralidade no segundo fator dessa cocitação. Isso porque os trabalhos, no geral, tratam dos investimentos em treinamento, em capital humano e na visão da aprendizagem continuada dentro das organizações. Os trabalhos de Becker (1962; 1964) são centrais quando se trata da abordagem do capital humano como ponto principal desse Fator 2. Nos três trabalhos há uma forte inclinação para se olhar para o retorno do investimento em treinamentos de habilidades gerais dos profissionais das organizações, tanto para essas organizações, como para a sociedade, de modo geral. Para Becker (1964), o investimento em capital humano permite observar uma ligação entre muitos indicadores sociais, como taxa de nascimento de bebês, influência familiar no capital humano das crianças, progresso econômico e mais. Acemoglu & Pischke (1999) abordam o investimento em capital humano dentro das organizações, principalmente quando há necessidade de desenvolvimento em casos de organizações que atuam em mercados muito regulados.

Para Prince (2001), o crescimento das Universidades Corporativas tende a fazer com que o número dessas em relação às universidades tradicionais seja maior e permita argumentar que parte desse crescimento pode ser atribuída a um crescente reconhecimento por parte da alta gestão no impacto positivo que as Universidades Corporativas podem trazer suas organizações. Isso pode ser visto como uma consequência de organizações que reconhecem o poder da aprendizagem e do conhecimento como impulsionadores da vantagem competitiva. O autor afirma que esse crescente reconhecimento tem feito com que novas Universidades Corporativas surjam cada vez mais sofisticadas e sejam baseadas, fundamentalmente, nos princípios de aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento. Dessa mesma forma, Moore (1997) enxerga que a Universidade Corporativa é capaz de transformar por completo a forma de se fazer educação para as organizações.

Nos três trabalhos de Dealtry (2000a; 2000b e 2003), além do trabalho de Andresen & Lichtenberger (2007), há uma forte inclinação dos autores a questionarem as formas como as Universidades Corporativas exploram o desenvolvimento do capital humano e dos negócios (por meio do desenvolvimento das pessoas). Os autores traçam paralelos sobre a forma como é avaliada a aprendizagem e de que forma esta pode ser analisada para se desenvolver uma metodologia inovadora para o aprendizado baseada na carreira e inspirada na liderança,

buscando o alcance do desenvolvimento das pessoas tanto acadêmica, quando profissionalmente. No trabalho de Andresen & Lichtenberger (2007), há ainda uma representação de um modelo de negócios de uma aliança de aprendizagem como uma solução potencial para os principais desafios que as universidades corporativas que foram objeto da pesquisa enfrentam.

Fulmer (1998) destaca a importância da aprendizagem contínua que ajude as organizações a fundir o desenvolvimento do capital humano com o desenvolvimento corporativo, principalmente por meio da combinação de diferentes maneiras de educação, como a prática no trabalho, o desenvolvimento de habilidades voltadas às pessoas e ao negócio. Esse ponto, é o que afirma o autor, é o que faz com que as organizações foquem na adoção de Universidades Corporativas para ajudá-las a se tornarem organizações de aprendizagem, garantindo a relevância da educação para seus negócios.

Traçando um paralelo com essas diferentes maneiras e educação combinada, Homan & Macpherson (2005) destaca a importância do *e-learning* para buscar estabelecer maior alcance de conhecimento (seja geográfico ou temporal). No entanto, há uma sinalização de preocupação para as organizações sobre a capacidade do *e-learning* em conseguir contribuir para os processos e resultados de aprendizagem das Universidades Corporativas. Isso se dá, principalmente, por uma dificuldade que pode ser da própria organização, no que tange a barreiras impostas pelo nível de tecnologia de base das organizações e a preocupação pelo ROI em detrimento às experiências dos alunos (profissionais).

Embora tenha apresentado uma carga fatorial maior no Fator 1, o trabalho de Prince & Beaver (2002) enquadrou-se melhor no Fator 2, pois reforça a visão dos autores sobre a necessidade de se olhar para uma forma mais sofisticada e voltada aos princípios da aprendizagem organizacional, discutindo a redefinição do papel das Universidades Corporativas.

Nixon & Helms (2002) destacam o crescimento das Universidades Corporativas e sugerem que elas irão superar as faculdades e universidades tradicionais nos próximos anos. Os autores reforçam o fato de que os ativos mais valiosos de qualquer organização serem seus funcionários e que muitas organizações têm reconhecido que é preciso gerir o conhecimento e a aprendizagem dentro de suas estruturas para reter e desenvolver melhor seus profissionais. Eles apontam que as principais razões para se olhar para as Universidades Corporativas como importantes ativos das organizações são sua capacidade de customização, sua capilaridade e velocidade (por meio da internet), sua rápida atualização de conteúdos, seu baixo custo de qualidade (no que tange ao custo efetivo das necessidades da organização), sua flexibilidade,

seu potencial de cobertura e compreensão das necessidades dos treinamentos, e, por fim, seus benefícios estratégicos, “como a resolução de problemas internos específicos do negócio visando o aumento do desempenho da organização” (Nixon & Helms, p.147, 2002).

No Fator 3, sobre a **Efetividade de Treinamentos**, a centralidade está na discussão que cerca a maneira como mensurar os resultados de treinamentos dentro das organizações para buscar-se maior efetividade no propósito de suas intenções iniciais. Alliger et al (1997) trataram a temática da efetividade sob a ótica das reações de afetividade e utilidade dos treinamentos e as medidas de aprendizagem após os treinamentos e apontaram resultados total confiança nos treinamentos estudados no que tange à utilidade desses treinamentos. Kontoghiorghes (2001) buscou analisar os fatores externos e internos do contexto de treinamento que podem afetar os resultados desses programas, destacando as principais variáveis encontradas no trabalho para justificar sua pesquisa, que foram a mensuração do conhecimento do aluno antes e imediatamente após o treinamento; apoio de supervisão e incentivo à aplicação de novas habilidades e conhecimentos; recompensas intrínsecas pela aplicação de novas habilidades e conhecimentos aprendidos. Para Tracey (1995), o ambiente é um dos fatores responsáveis pela efetividade do treinamento. O autor aponta que o clima e a cultura tenham efeitos diretos e moderadores sobre os comportamentos dos participantes após os programas de treinamento. Mathieu (1992) suportam a ideia de que os treinamentos realmente melhoram ao desempenho dos profissionais, desde a geração de competências para as lideranças até as reações e motivações para o trabalho (Mathieu, 1992).

Os trabalhos do Fator 4, chamado de **Gestão do Conhecimento Corporativo**, tratam, no geral, sobre a forma como as organizações de aprendizagem (universidades, escolas, Universidades Corporativas e outras) atuam com a construção e gestão de conhecimento (Gibbons et al, 1994; Davenport & Prusak, 1998; Senge, 1990). Os três autores tratam da importância de se administrar o conhecimento produzido dentro das organizações, desde sua geração, passando pela codificação e coordenação, transferência, seus papéis e habilidades intrínsecas, até as tecnologias para gestão do conhecimento e sua gestão na prática. Já em Stewart (1999) há uma clara inclinação pelo estudo do desenvolvimento dos recursos humanos dentro das organizações.

No último fator dessa cocitação, o Fator 5 de **Redefinição dos Modelos de Universidades Corporativas**, há trabalhos que tratam da discussão sobre o modelo de Universidades Corporativas, suas metodologias, portfólio e como compará-las às universidades tradicionais. Os trabalhos provenientes deste fator servirão como orientadores para o Estudo 4 que compões esta tese.

Em Dealtry (2000c), o autor explora as implicações potenciais e organizacionais do aprendizado integrado de negócios para que a organização possa alcançar o melhor de suas capacidades estratégicas. Ele chama de ajuste estratégico de aprendizagem um modelo que considera ser fundamental para amarrar as políticas e propósitos da Universidade Corporativa entre a aprendizagem (e suas relações) e o ambiente competitivo do negócio. Nesse modelo há uma troca constante de contribuições para buscar o melhor resultado da Universidade Corporativa na resposta às mudanças competitivas da organização e de seu ambiente de negócios.

Prince (2003) explora, em seu trabalho, uma série de fatores que as organizações devem levar em consideração ao considerar o credenciamento de suas atividades corporativas de treinamento e desenvolvimento. Neste trabalho o autor propõe um olhar mais específico para a questão do credenciamento da aprendizagem dentro das organizações. Segundo o autor, deve haver um olhar para a aprendizagem que acontece por meio da experiência orgânica que busca um modelo de prover créditos ao desenvolvimento da carreira do aprendiz. Em linhas gerais, o trabalho traz uma discussão sobre a forma de se contrapor a universidade tradicional com os processos de dentro das organizações associados à aprendizagem baseada no trabalho.

Em El-Tannir (2002), o autor discute o que ele chama de “modelo emergente de Universidade Corporativa” que visa a aprendizagem contínua no mundo corporativo. Segundo o autor, o fato de as Universidades Corporativas conseguirem adaptar treinamentos específicos faz com que as organizações consigam melhorar a produtividade e as habilidades dos funcionários usando os mais recentes avanços em tecnologia de informação e telecomunicações. Dessa forma, os modelos de treinamento que podem ser oferecidos conseguem atender melhor as necessidades corporativas em detrimento a outros métodos de aprendizado e, com isso, agregam valor aos objetivos de negócios da organização ao ajudar a recrutar e reter talentos. O trabalho de El-Tannir sugere que o modelo de Universidades Corporativas é sustentável para atender ao aprendizado contínuo dos funcionários e ao desenvolvimento de habilidades e destaca que uma nova abordagem de "aprendizado ativo" está sendo cada vez mais adotada como a ferramenta do futuro para programas de treinamento e desenvolvimento.

Em conclusão, o trabalho de Lave e Wenger (1990) corrobora com a visão de ambiente de aprendizagem e a diferença entre os formatos que contrapõem a Universidade Corporativa e a universidade tradicional, na grande maioria dos casos. Os autores destacam em sua obra temas como a participação do aprendiz na aprendizagem até o papel das organizações nesse cenário; passa pela visão prática, pessoal e social de cultura e aprendizagem e reforça a necessidade de

se estruturar recursos para atender às necessidades de aprendizagem na prática por meio da participação, dos currículos e das comunidades práticas que são motores de motivação aos participantes de um modelo de processo de aprendizagem.

### 2.2.3 Ligações da cocitação (Cocitation – Coc)

A proximidade existente entre os autores da cocitação deste trabalho é apresentada na Figura 1.6, elaborada a partir do uso do programa UCINET. Em uma visão geral, apresento a rede de cocitação deste trabalho que destaca que quanto mais próximos os autores estiverem uns dos outros, mais frequentemente foram citados juntamente em outros trabalhos. A proximidade entre os *clusters* representa a coparticipação entre trabalhos, e quanto menor a distância, mais frequentemente os artigos são cocitados.

Na Tabela 1.6, a seguir, apresento uma breve legenda da rede de cocitação relacionando o número do fator com o símbolo e cor que atribuí no UCINET para facilitar a identificação desses trabalhos, bem como o nome do fator, o número de documentos de cada fator e os dados da análise fatorial já apresentados e discutidos anteriormente.

**Tabela 1.6** - Legenda da Rede de Cocitação – Análise fatorial e métricas da rede

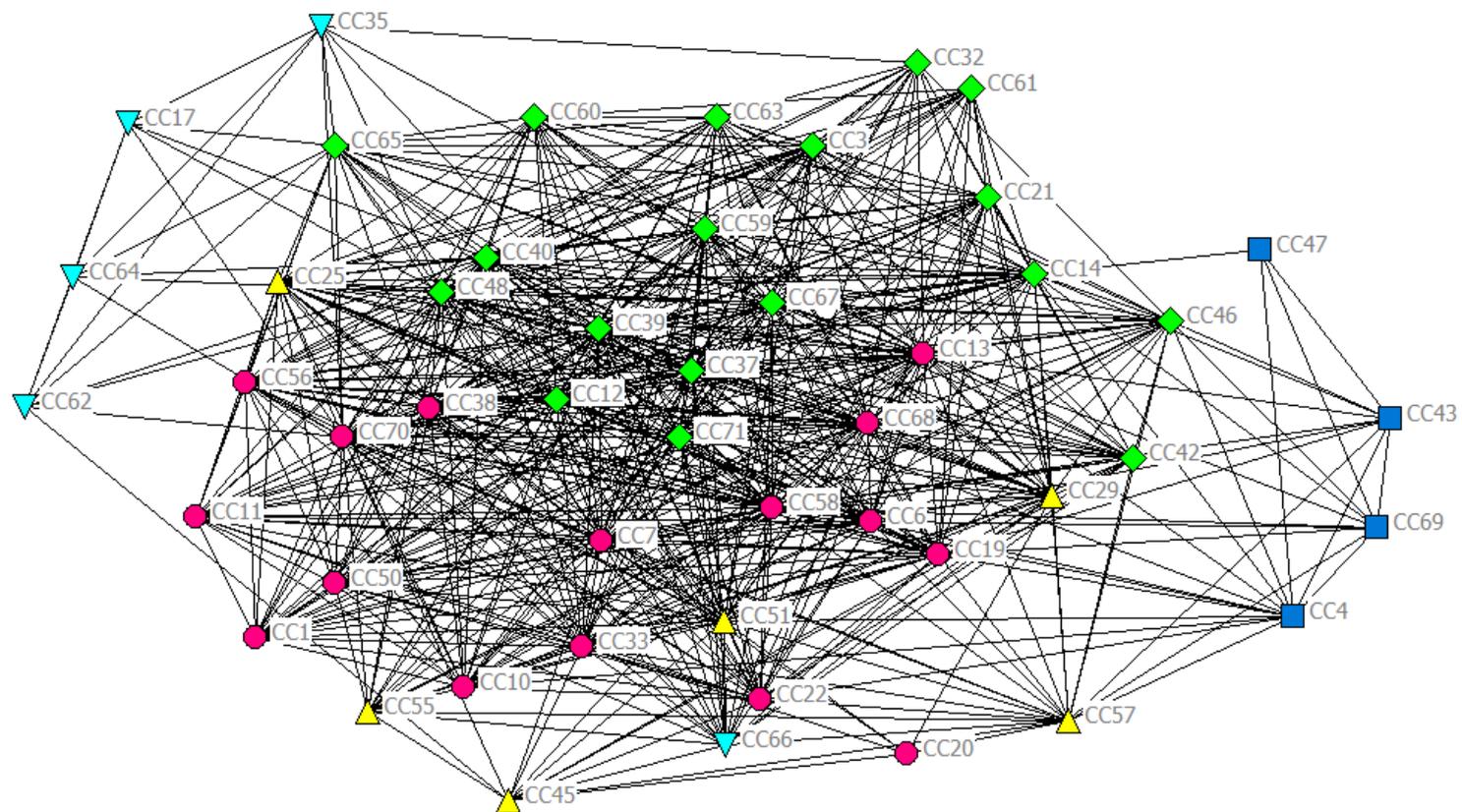
Fator	Artigos	Densidade	Coesão	Total	% Variância Explicada	% Variância Acumulada	KMO	Bartlett
CC1	18			19,05	33,3	22,4		
CC2	16			4,179	27,9	41,2		
CC3	6			3,638	14,2	50,8		
CC4	4			3,215	13,0	59,5		
CC5	5			3,014	11,6	67,3		
Total	49	0,5280612	4				>0,5	$p < 0,05$

É possível observar na rede de cocitação dos autores na Figura 1.6 que há a predominância e centralidade dos fatores 1 (Surgimento e Ascensão da Universidade Corporativa) e 2 (Desenvolvimento de Capital Humano e da Aprendizagem Organizacional) no trabalho. Isso mostra que os artigos que compõem esses dois fatores têm maior relacionamento entre si quando são citados por outros trabalhos. Destaco ainda que há uma interessante visão sobre o fator 3 (Efetividade dos Treinamentos) que pode ser visto na Figura 1.6 pelo símbolo de triângulo rosa. É possível notar que não há uma integração entre esse fator e os demais, sob o aspecto de ter ao menos um trabalho em meio a outros fatores, como é o caso do fator 4 e 5

que, apesar de estarem às margens da rede de cocitação, têm trabalhos que se resvalam pelos outros fatores principais, por exemplo.

A legenda para os artigos da Figura 1.6 é encontrada no Apêndice deste trabalho.

Figura 1.6 - Rede de Cocitação dos autores



#### 2.2.4 Análise de Pareamento (Bibliographic Coupling – BC)

Na Tabela 1.7, agrupei os fatores do Pareamento. Assim como no item 2.4.2, apresento os fatores na forma do primeiro autor e ano do trabalho com suas respectivas cargas fatoriais relacionadas a esses trabalhos de cada um dos fatores. Nesta fase de pareamento, na análise fatorial surgiram 48 artigos que compuseram seis fatores aos quais atribuí denominações que pudessem facilitar o entendimento do que se trata cada um dos fatores, da mesma forma como fiz na análise de cocitação. Diante do exemplo com a análise de cocitação, destaco em texto os fatores com suas denominações. O fator 1 foi denominado **Universidade Corporativa Estratégica**; o fator 2, **Gestão Estratégica do Conhecimento**; o fator 3, **Estudos de Caso de T&D por Universidade Corporativa**; o fator 4, **Potencial Estratégico da Universidade Corporativa**; o fator 5 foi chamado de **Meios e Métodos de Treinamento**; e, por fim, o fator 6 foi nomeado de **Gestão Estratégica de Universidade Corporativa**. Os fatores deste Pareamento apresentam fatores que correspondem a 68,9% da variância de toda a amostra, como pode ser observado na Tabela 9. Neste ponto, esta pesquisa de Pareamento busca apresentar os trabalhos que apresentam discussões em curso sobre a temática de Universidades Corporativas.

A análise do Pareamento deste trabalho se inicia com a abordagem do primeiro fator deste item, que destaca a **Universidade Corporativa Estratégica**. Formam este fator, 18 trabalhos que tratam da UC como sendo estratégica para as organizações que as detém. Autores como Wang et al (2010) e Holland & Pyman (2006) e Alagaraja & Li (2015) destacam a evolução das UC como estratégicas para as organizações. Os autores destacam que essas mudanças ilustram tal evolução e a transformação dos departamentos tradicionais de T&D em novas formas institucionais e que deve haver um olhar mais apurado para esse tocante. Holland & Pyman indica que o desenvolvimento da universidade corporativa dentro das organizações concentra recursos para desenvolver estrategicamente seu capital humano e está claramente vinculado aos objetivos estratégicos da própria organização visando aumentar sua vantagem competitiva.

Walton (2005) enxerga que a Universidade Corporativa é diferente da universidade tradicional em muitos sentidos e expressa sua visão sobre as poucas evidências de que ambas possam convergir para entregar uma mentalidade corporativa e intelectual que traga sucesso prático aos negócios das organizações. Relacionado a isso, Rhéaume & Gardoni (2015)

preocupam-se sobre a forma como as Universidades Corporativas devem tratar a inovação aberta e apontam um olhar crítico às organizações que visam criar vantagens competitivas por meio de uma Universidade Corporativa. Para os autores, se a alta gerência não investir fortemente na Universidade Corporativa e em suas preocupações, haverá uma dificuldade considerável para lidar com a gestão da inovação muito necessária para criar tais vantagens competitivas à organização. Dealtry (2008) destaca que, para ter sucesso na gestão intensiva de novos aprendizados, como ele chama, é preciso haver um compromisso contínuo para gerar difusão da inovação tanto no gerenciamento do processo de aprendizado estratégico quanto no de inspiração tática, que fará com que a organização tenha uma reflexão séria sobre a natureza criativa do papel de liderança na aprendizagem e também o estilo de sua gestão para buscar melhores resultados.

Cappiello & Pedrini (2013) já apontam para o fenômeno das Universidades Corporativas na perspectiva da avaliação de seu desempenho, sugerindo que as Universidades Corporativas As universidades corporativas têm uma natureza híbrida que pode ser referida como uma unidade de negócios e como uma instituição de ensino superior. Para os autores, existe o compromisso financeiro e organizacional da organização patrocinadora que faz com que a Universidade Corporativa forneça evidências dos resultados alcançados em comparação com os objetivos e a missão estabelecida pela alta administração da controladora, mostrando que ela, de fato, contribui para os resultados da organização. Nesse tocante, Parshakov & Shakina (2018) apontam que a Universidade Corporativa é um investimento em capital intangível que deve criar vantagens competitivas para as organizações que precisa refletir maior desempenho do negócio (tema central desta tese).

Em Qiao (2009), foi realizado um trabalho de exploração de processos e práticas em UC chinesas que destacaram três aspectos fundamentais para suas existências, sendo eles (1) estratégias de apoio às iniciativas de aprendizado e metas de negócios, (2) suporte da alta gerência e (3) líderes como professores em programas de treinamento gerencial. O que precisa ser melhorado é a falta de um mecanismo de avaliação de treinamento que já é abordado no trabalho de Bober & Barlett (2004) que apontam que os resultados das avaliações internas estão sendo usados para diversas finalidades, desde meios para melhorar os programas internos de treinamento corporativo até o uso de dados como mecanismo de justificação e prestação de contas para a Universidade Corporativa – o que pode corroborar para justificar investimentos na própria UC por parte da organização e/ou traçar paralelos com os resultados do negócio e o desenvolvimento da Universidade Corporativa.

No trabalho de Patrucco (2017) há o objetivo de definir o processo de *design* da Universidade Corporativa em torno da estratégia da organização e os autores sugerem que há uma forma ideal de conseguir ligar a estrutura da Universidade Corporativa a um processo de desenvolvimento e gerenciamento para buscar esses resultados estratégicos que a Universidade Corporativa pode oferecer e que podem ser alinhados com o trabalho de Scarso (2017) por fim, que destaca o papel fundamental da Universidade Corporativa como detentora da gestão do conhecimento, bem como Antonelli (2013) aponta que Universidade Corporativa pode, de fato, representar uma escolha consistente na visão de uma estratégia que visa diversificar e expandir os serviços de uma organização em mercados cada vez mais desregulamentados e contestáveis. Ao mesmo tempo, a Universidade Corporativa mantém uma estreita relação entre as estratégias de negócios e a gestão do conhecimento da organização e fazem um elo entre o primeiro fator deste item do trabalho com o segundo, apresentado no próximo fator.

O trabalho de Alajoutsijärvi (2016) apesar de contribuir com a visão do contexto em que emergiram as Universidades Corporativas (resposta à crescente corporatização do ensino superior, fragmentado em três contextos identificados como sendo (1) a universidade de pesquisa tradicional, (2) a universidade capitalista acadêmica e a (3) universidade corporativa), o trabalho não agrega para o fator 1 deste trabalho e não considere para explorar a temática do fator da Universidade Corporativa Estratégica.

O fator 2, **Gestão Estratégica do Conhecimento**, traz o trabalho de Ryan (2015) argumentando sobre a importância da evolução da Universidade Corporativa como um mecanismo de transferência de conhecimento que busca facilitar a renovação e a transformação da organização, em uma era disruptiva digital cada vez mais global e imprevisível, tornando-se o laboratório de aprendizado da organização e, conseqüentemente, sendo o centro da gestão estratégica de todo o conhecimento da organização. Para Clinton, Merritt & Murray (2009), as organizações estão implementando Universidades Corporativas para ajudar na transferência de conhecimento e que essa transferência, que passa pela gestão estratégica do conhecimento existente na organização determina a geração mais benéfica da Universidade Corporativa para ajudar a organização a obter vantagem competitiva. Farias et al (2009) destacam o desempenho organizacional baseado nos benefícios e influências das Universidades Corporativas na visão da gestão do conhecimento organizacional por meio de um modelo que criaram para fornecer três visões estratégicas a partir da gestão do conhecimento organizacional (visão de motivo, de modelo e de momento).

O trabalho de Carayannis (1998) discute o papel estratégico de programas de T&D e sugere que a corporação do futuro será orientada para a tecnologia, que gira em torno de três

níveis de aprendizado tecnológico que se reforçam mutuamente: (1) o aprendizado operacional, (2) o aprendizado tático ou aprender como aprender com a experiência e (3) aprendizagem estratégica ou aprender a aprender como aprender com a experiência. De todos os níveis, é evidenciado que a gestão do conhecimento é estratégica para que os programas de T&D consigam reforçar seu papel estratégico para as organizações.

Webster (2003) critica a visão europeia sobre o ensino superior de adotar um discurso de livre mercado ou empresarial. A principal argumentação do trabalho é o reforço crítico de que, cada vez mais, se fala da academia em termos de uma "indústria do conhecimento" ou "gerador de receita", onde os recursos intelectuais são "alavancados" e o conhecimento é uma "mercadoria", corroborando com a visão deste fator de enxergar a gestão do conhecimento como estratégica para as organizações.

Em Prince & Stewart (2002), os autores afirmam que “há um crescente reconhecimento por parte de gerentes seniores em muitas organizações de grande porte do impacto estratégico que as universidades corporativas estão tendo em suas organizações que pode ser visto como uma consequência de muitas organizações reconhecerem o poder do aprendizado e do conhecimento como impulsionadores fundamentais da mudança estratégica” (p. 247). Há ainda uma segunda afirmação sobre o surgimento de formas mais sofisticadas de universidade corporativa, que são baseadas nos princípios de aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento.

No trabalho de Clarke (2001) há uma discussão se o *e-learning* tem o potencial de propagar o conhecimento por meio de comunidades interativas ou se caberia apenas como uma tecnologia empregada, principalmente, em treinamentos de habilidades rotineiras. No entanto, acredito que este trabalho não traga reflexões críticas enriquecedoras uma vez que já é sabido, atualmente, o quanto o *e-learning* tem sido um meio muito importante para a gestão do conhecimento e sua propagação, de modo geral.

Blass (2005) destoa deste fator sob meu ponto de vista, por abordar um caso específico do que se discute no Reino Unido (àquela época) sobre a transformação do escopo de Universidade Corporativa a partir da ideia de que essas poderiam passar a oferecer cursos de graduação em algum momento. Como não agrega ao tema central deste fator, descartei sua contribuição para tal discussão.

O fator 3, sobre **Estudos de Caso de T&D por Universidade Corporativa**, embora traga assuntos relevantes e incrementais aos dois primeiros fatores, não me permitiu aprofundar nas discussões dos autores por tratarem, exclusivamente, de estudos de casos muito específicos. No entanto, quero destacar os principais temas discutidos pelos autores do fator, como o

processo de avaliação e os fatores chave de sucesso de programas de T&D e Universidade Corporativa (Rogers, 2005; Joia 2012; Kessels, 1998; Sham, 2007). Os demais trabalhos de Sletti (2018), Leidner (1993), Charles (2002) e Basterretxea (2010) trataram de estudos de casos sobre diferentes temas que fizeram uso de Universidades Corporativas (treinamento de gerentes de uma cooperativa em uma Universidade Corporativa; discussão de era da informação x educação e treinamento de contabilidade em uma Universidade Corporativa) e, por isso, apareceram neste fator.

O **Potencial Estratégico da Universidade Corporativa** é destaque no fator 4. O trabalho de Nevins (1998) trata da inexistência de UC em organizações de consultoria gerencial. Fundamentalmente, o trabalho procura estabelecer uma estrutura para entender o que uma Universidade Corporativa nesse contexto pode ser. O autor enxerga uma Universidade Corporativa como potencial estratégico para organizações de consultoria empresarial por considerarem a dinâmica particular dessas organizações de consultoria na gestão e nos desafios para a educação e desenvolvimento de seus profissionais.

Já o trabalho de Fischer (2005) aborda o fato de que os processos de mudanças na área de recursos humanos (onde usualmente a Universidade Corporativa está inserida) deixaram de ser reativos e passaram a ser planejados e colocou a gestão de competências, a educação corporativa e o estímulo à aprendizagem organizacional como temas com potencial estratégico relevante para as organizações.

O crescimento das universidades virtuais e a visão de haver cada vez mais estudantes independentes é o ponto central do trabalho de Scott (2001) que sugere que as Universidades Corporativas para organizações muito grandes são complementos naturais dessa tendência de potencial estratégico que podem oferecer a essas organizações, de modo geral. Em acréscimo a essa visão, o trabalho de Dealtry (2000d) explora as implicações potenciais e organizacionais do aprendizado integrado aos negócios para alcançar o ajuste estratégico esperado pelas organizações e considera as consequências dessas mudanças na concepção e gestão de Universidades Corporativas.

O'Connor (2004) destaca o ciclo de aprendizagem no ambiente de trabalho. A autora sugere que a UC pode permitir que capacitação de profissionais no ambiente de trabalho vá além dos treinamentos tradicionais para competências específicas e promova a aprendizagem organizacional como uma característica essencial para a vida do negócio.

O trabalho de Slotte & Herbert (2006) destoa dos demais dentro do fator 4. Embora trate de um tema aderente ao tema central deste trabalho (*e-learning*), os autores abordam as vantagens de se adotar o *e-learning* para a qualificação interna. Dessa forma, assim como no

fator 3 no trabalho de Blass (2005), não vejo como agregador incluir este trabalho na discussão do fator por já enxergar o *e-learning* como um método essencial para a disseminação da educação em escala.

A discussão do fator 5, **Meios e Métodos de Treinamento**, embora pareça relevante, não retrata fielmente a amarração entre os três artigos que o compõe. Selby e Russel (2005) tratam em seu trabalho de um estudo de caso de um portal customizado, ambiente de aprendizagem e sistema de gestão. A meu ver, cabe uma crítica sobre o conteúdo do trabalho não ter um viés exclusivamente acadêmico. Trata-se de um trabalho muito específico que descreve as principais funcionalidades e recursos de uma plataforma de educação que se converte em Universidades Corporativas. Da mesma forma, o caso da Motorola (2002) também trata exclusivamente da adaptação dos meios de treinamento na organização às demandas do mundo dos negócios.

O único trabalho do fator que apresenta uma discussão relevante, mas destoa de sua temática central é o trabalho de Murray & Efendioglu (2007) que destaca avaliação de investimento em treinamento e a existência de dois grandes problemas nos métodos utilizados pelos profissionais de treinamento, sendo eles (1) a medição e monetização de custos e benefícios da atividade de treinamento e (2) os valores de retorno não comparáveis gerados pelas metodologias não uniformes usadas pelos profissionais de treinamento. No geral, o trabalho destaca que há uma oportunidade de tornar o processo de avaliação de programas de T&D mais aceitáveis para a administração da organização.

O fator 6, **Gestão Estratégica de Universidade Corporativa**, traz a visão de quatro trabalhos que discutem a Universidade Corporativa em um modelo de processo progressivo para o sucesso organizacional (Dealtry, 2000), além de refletir sobre o caminho que se percorreu, até aquele momento, na exploração e compreensão do conceito de Universidade Corporativa como uma plataforma de desenvolvimento de negócios em tempo real, identificando as principais conexões de desenvolvimento entre o conceito de Universidade Corporativa e os domínios do pensamento de desenvolvimento do intelecto, organização e negócios (Dealtry, 2001). Em Ryan & Morris (2005), os autores destacam como a Universidade Corporativa estabeleceu uma unidade especializada de parcerias estratégicas para gerenciar a customização e a entrega de programas de prêmios de pós-graduação e educação executiva para a indústria do caso explanado e discute alguns dos principais problemas que contribuíram para o gerenciamento de parcerias daquele setor em especial. Por fim, Dealtry (2002) revisa um processo introduzido para ajudar organizações, organizações de desenvolvimento regional e universidades a evoluir e compartilhar suas perspectivas sobre o conceito de negócio liderado

pelas Universidades Corporativas de organizações que serviram como objeto de estudo do trabalho. O trabalho foi proveniente de uma conferência sobre tendências da educação corporativa e teve como objetivo aumentar a visibilidade do potencial da universidade corporativa e sua capacidade de renovar e melhorar a eficácia organizacional e os processos de desenvolvimento estratégico.

Ao realizar a análise fatorial desta etapa de pareamento, desconsidere os fatores com menos de três trabalhos com cargas fatoriais acima de 0,4. Desta forma, os fatores Meios e Métodos de Treinamento e Gestão Estratégica de Universidades Corporativas não apresentaram resultados aceitos estatisticamente e foram descartados nesta etapa do trabalho.

Assim como no item 2.4.2, de cocitação, destaco que os trabalhos que compõem cada um dos fatores estão apresentados no Apêndice deste trabalho a fim de facilitar a disposição dos conteúdos da Tabela 1.7 e também facilitar a leitura e interpretação dos dados apresentados neste item.

**Tabela 1.7** - Análise Fatorial – Pareamento

Artigo	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
BC113	0,890	0,152	0,072	-0,031
BC20	0,858	0,114	0,014	-0,104
BC66	0,799	0,203	-0,058	-0,095
BC171	0,798	0,088	-0,017	-0,098
BC56	0,777	0,275	0,011	-0,017
BC152	0,767	0,126	-0,086	-0,021
BC95	0,762	0,266	0,124	-0,066
BC78	0,759	0,165	-0,021	-0,183
BC17	0,753	0,187	-0,113	-0,110
BC29	0,744	-0,029	-0,136	-0,109
BC38	0,740	0,214	-0,038	-0,155
BC158	0,729	-0,203	-0,034	-0,015
BC138	0,689	0,245	0,329	0,034
BC37	0,630	-0,038	-0,106	-0,198
BC9	0,597	0,509	-0,113	0,013
BC21	0,566	0,129	0,475	-0,170
BC213	0,560	-0,116	-0,019	-0,053
BC219	0,560	-0,116	-0,019	-0,053
BC153	0,466	0,089	-0,155	-0,058
BC194	0,354	0,060	-0,211	-0,110
BC244	0,016	0,910	-0,097	0,047
BC240	0,076	0,896	-0,084	-0,034
BC203	0,196	0,893	-0,085	0,008

BC53	-0,005	0,888	-0,115	-0,071
BC90	0,051	0,832	-0,130	-0,004
BC36	0,290	0,824	-0,126	-0,047
BC198	0,530	0,745	-0,027	0,051
BC86	0,409	0,716	0,019	-0,077
BC184	-0,121	0,715	-0,081	0,512
BC210	-0,121	0,715	-0,081	0,512
BC148	0,531	0,625	0,079	-0,078
BC246	-0,103	0,606	0,126	0,417
BC157	-0,128	-0,119	0,938	-0,032
BC267	-0,128	-0,119	0,938	-0,032
BC1	-0,128	-0,119	0,938	-0,032
BC67	0,018	-0,040	0,902	0,039
BC204	-0,141	-0,136	0,895	-0,056
BC245	-0,106	-0,103	0,869	-0,096
BC74	-0,145	0,068	0,699	0,168
BC132	0,405	-0,202	0,641	-0,131
BC121	0,347	0,429	0,501	-0,137
BC142	-0,216	-0,001	-0,009	0,908
BC223	-0,216	-0,001	-0,009	0,908
BC241	-0,216	-0,001	-0,009	0,908
BC216	-0,245	0,040	-0,038	0,857
BC137	-0,209	-0,056	-0,051	0,856
BC163	0,289	0,198	-0,046	0,795

### 2.2.5 Ligações do Pareamento (Bibliographic Coupling – BC)

A proximidade existente entre os autores do Pareamento deste trabalho foi representada, adaptada e apresentada na Figura 1.7, elaborada no programa UCINET, igualmente apresentada na etapa de cocitação. No caso do Pareamento, há um destaque para artigos que mais frequentemente esses artigos foram citados por outros trabalhos. É preciso destacar que a proximidade entre os *clusters* representa a coparticipação entre trabalhos, e quanto menor a distância, mais frequentemente os artigos são acoplados bibliograficamente.

A Tabela 1.8 é uma legenda da rede de Pareamento (Figura 1.7) com suas correspondências de símbolo e cor atribuídos no UCINET para facilitar a identificação desses trabalhos na figura, com nome de cada fator e seu respectivo número de documentos, além dos dados da análise fatorial relacionados a essa etapa do trabalho.

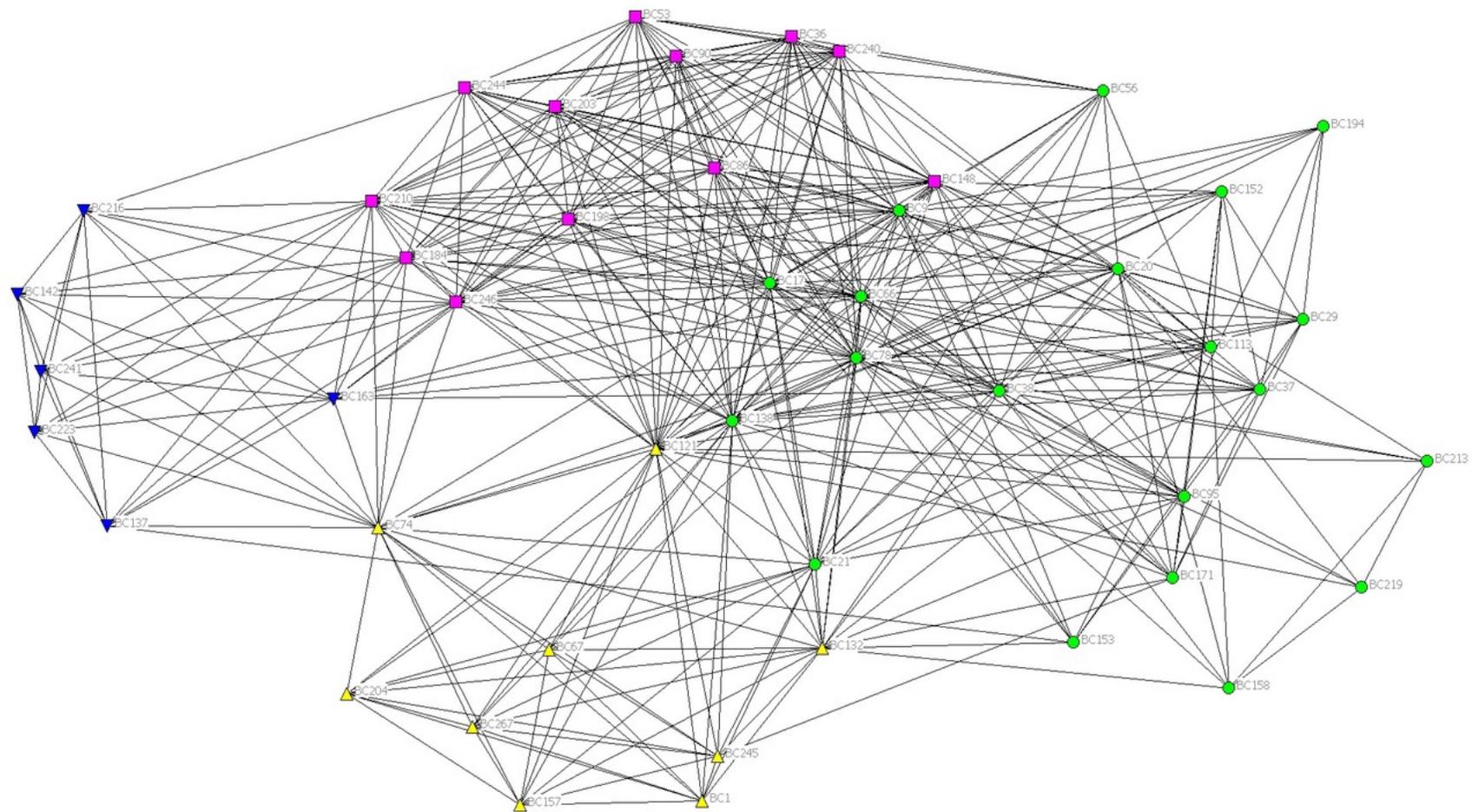
**Tabela 1.8** - Legenda da Rede de Pareamento – Análise fatorial e métricas da rede

<b>Fator</b>	<b>Artigos</b>	<b>Densidade</b>	<b>Coesão</b>	<b>Total</b>	<b>% Variância Explicada</b>	<b>% Variância Acumulada</b>	<b>KMO</b>	<b>Bartlett</b>
BC1	15			11,483	35,5	24,4		
BC2	12			8,556	26,4	42,6		
BC3	9			6,764	20,9	57,0		
BC4	6			5,586	17,2	68,9		
Total	48	0,3672525	5				>0,5	<i>p</i> <0,05

Na Figura 1.7, destaca-se a predominância e total centralidade dos fatores 1 (Universidade Corporativa Estratégica) e 2 (Gestão Estratégica do Conhecimento), reforçando a incidência de maior acoplamento entre os artigos que compõem esses dois fatores.

A legenda para os artigos da Figura 1.7 é encontrada no Apêndice deste trabalho.

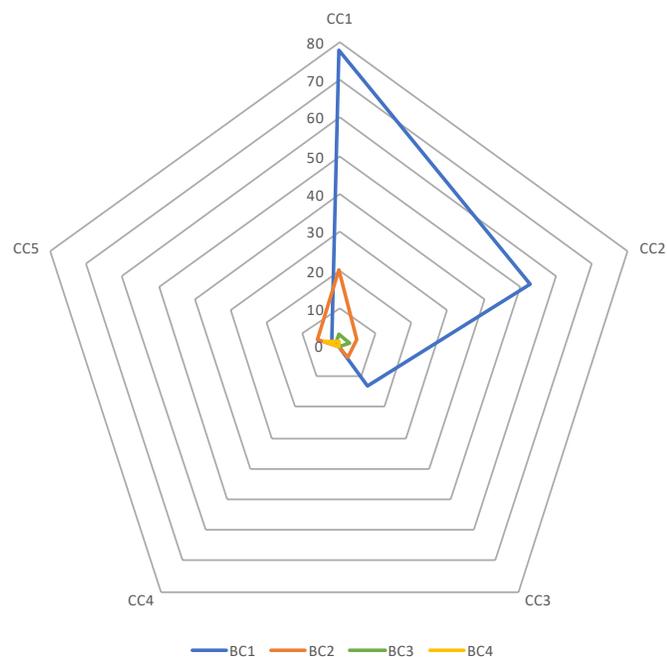
Figura 1.7 - Pareamento dos Autores



**Tabela 1.9** - Influência dos Artigos dos Fatores da Cocitação nos Fatores do Pareamento

Fator		Cocitação				
		CC1	CC2	CC3	CC4	CC5
Pareamento	BC1	78	53	13	0	2
	BC2	20	5	4	0	6
	BC3	3	3	0	0	1
	BC4	1	0	0	0	4

A Tabela 1.9 serve de base para a composição da Figura 1.8, que apresenta a influência dos artigos dos fatores da cocitação nos fatores do pareamento. Talvez esteja, aqui, uma primeira importante contribuição deste estudo. Embora haja uma seção exclusiva para discussão dos resultados desse trabalho, há uma relevante informação no que diz respeito às frentes de pesquisa no campo das Universidades Corporativas. Muito emergiu a partir de estudos que discorressem sobre o Surgimento e Ascensão da UC (fator 1 da Cocitação) e o Desenvolvimento de Capital Humano e da Aprendizagem Organizacional (fator 2 da Cocitação). Esses estudos estão diretamente ligados aos achados do pareamento quando tratam, principalmente da Universidade Corporativa Estratégica, de seu Potencial Estratégico e da Gestão Estratégica do Conhecimento.

**Figura 1.8** - Influência dos Artigos dos Fatores da Cocitação nos Fatores do Pareamento

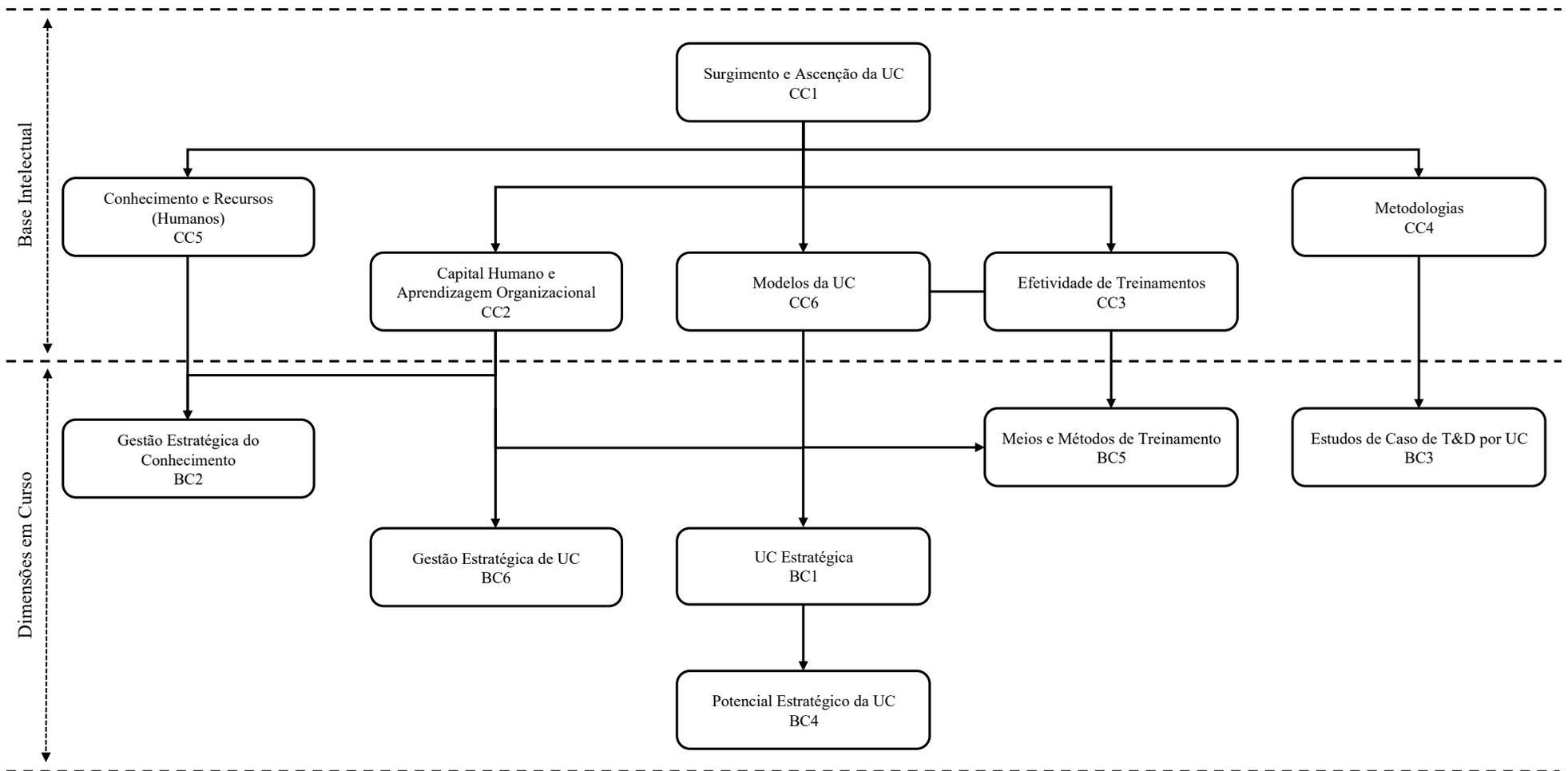
A Figura 1.9 apresenta um *framework* traçando um paralelo entre os achados da base intelectual (cocitação) e as discussões em curso (Pareamento) descritos nessa pesquisa e explorados item a item ao longo do trabalho a partir das descrições de cada fator dos fatores das duas análises (cocitação e Pareamento).

Basicamente, minha intenção foi construir um *framework* capaz de ilustrar uma amarração entre a base intelectual encontrada neste trabalho (cocitação) e as discussões em curso (acoplamento) e propor uma linha de raciocínio que pudesse interligar todos os fatores das duas análises em uma única imagem. Essa proposta gráfica foi baseada no trabalho de Tese de Doutorado de Scafuto (2017) e contribui muito para uma visão geral de tudo o que apresenta o trabalho de análise bibliométrica. Descrevo na Tabela 1.10 a legenda dos fatores e suas siglas de identificação na Figura 1.9.

**Tabela 1.10** - Legenda do *framework* de amarração dos fatores bibliométricos

<b>Cocitação</b>		<b>Pareamento</b>	
<b>Sigla</b>	<b>Nome do Fator</b>	<b>Sigla</b>	<b>Nome do Fator</b>
CC1	Surgimento e Ascensão da Universidade Corporativa	BC1	Universidade Corporativa Estratégica
CC2	Desenvolvimento de Capital Humano e da Aprendizagem Organizacional	BC2	Gestão Estratégica do Conhecimento
CC3	Efetividade de Treinamentos	BC3	Estudos de Caso de T&D por Universidade Corporativa
CC4	Metodologias	BC4	Potencial Estratégico da Universidade Corporativa
CC5	Conhecimento e Recursos (Humanos)		

Figura 1.9 - Framework de amarração dos fatores bibliométricos



Como se pode notar, o CC1 é o fator que influencia diretamente todos os demais fatores da base intelectual que forma toda a base teórica do trabalho de análise de cocitação desta pesquisa. Em detrimento a este fator, todos os demais emergem de contribuições de trabalhos desenvolvidos no entorno do surgimento e ascensão das Universidades Corporativas ao longo do tempo. A partir desse momento, fui inclinado a propor uma reorganização entre os fatores para facilitar a disposição da amarração que propus com esse *framework*. É importante frisar que esta disposição em nada tem a ver com graus de importância/relevância dos fatores no trabalho.

Os fatores CC5 (Conhecimento e Recursos (Humanos)) e CC2 (Desenvolvimento de Capital Humano e da Aprendizagem Organizacional) são os que têm maior ligação com outros fatores do Pareamento. A partir deles destaco os fatores BC2 (Gestão Estratégica do Conhecimento), CAB6 (Gestão Estratégica de Universidades Corporativas) e BC1 (UC Estratégica) por sua ligação imediata com os fatores da cocitação apontados. A partir do BC1 é possível ainda apontar uma nova dimensão em curso que olha para o fator BC4 (Potencial Estratégico da Universidade Corporativa) e que traz à luz uma visão estratégica para a Universidade Corporativa como não se discutia até o momento e que propõe uma nova discussão para os estudos futuros sobre as Universidades Corporativas.

Os fatores CC6 (Modelos da Universidade Corporativa) e CC3 (Efetividade de Treinamentos) estão ligados diretamente desde a base intelectual, quando há indicações de diferentes formas de avaliação em diferentes modelos de Universidades Corporativas nas pesquisas encontradas. O fator BC5 (Meios e Métodos de Treinamento) é destacado como uma discussão em curso a partir dessa relação entre os dois modelos anteriores por apresentar uma combinação das duas propostas/bases de estudo anteriores.

Apenas o fator CC4 destoa de toda a base intelectual sobre Universidades Corporativas. Embora apareça no contexto da pesquisa, trata-se de um fator formado por obras de metodologia, como já abordado na seção de análise de cocitação deste trabalho. Sua ligação com o fator BC3 (Estudos de Caso de T&D por Universidades Corporativas) se faz por este ser um fator formado por estudos de caso por Universidades Corporativas sobre programas de treinamento e desenvolvimento. Dessa forma, justifica-se essa ligação.

### 2.3 DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo deste trabalho foi o de apresentar o que foi e o que vem sendo estudado sobre Universidades Corporativas e encontrar lacunas que possam se apresentar relevantes a partir dos achados deste trabalho e que permitam sustentar a intenção dos Estudos 2 e 3 que compõem esta Tese de Doutorado, de criação, validação e aplicação de uma escala sobre Universidades Corporativas e sua relação com o desempenho das organizações. Meu principal objetivo com este trabalho de análise bibliométrica foi encontrar estudos sobre Universidades Corporativas que pudessem sustentar e corroborar com a proposta central desta Tese de Doutorado de entender se organizações que têm Universidades Corporativas desempenham melhor em relação a organizações que não têm tais estruturas de desenvolvimento humano organizacional.

Este estudo examinou os últimos 30 anos de pesquisas sobre universidades corporativas buscando entender o campo e o que se tem estudado em todo o mundo nessa temática. A amostra final de 260 artigos utilizada neste trabalho permitiu notar um pico nas pesquisas sobre essa temática na segunda parte da década de 1990 e alguns picos de publicações na década seguinte. No entanto, por cerca de nove anos houve um decréscimo de pesquisas sobre as universidades corporativas, de modo geral. Apenas no final da década de 2010 é que os estudos voltaram a surgir e, agora, por meio deste trabalho de análise bibliométrica, será possível nortear novos estudos sobre as universidades corporativas como serão os estudos 2, 3 e 4 desta tese de doutorado.

O método utilizado neste Estudo 1 foi a análise bibliométrica de citação, cocitação e Pareamento junto às análises fatoriais e redes de relacionamento dos achados de cada uma das fases deste trabalho. Como apontado durante este trabalho, a proposta da análise de citação e cocitação é a de mapear o que foi estudado sobre o tema (base intelectual) a partir de referências que emergiram das publicações sobre esse tema durante o recorte temporal da pesquisa (Vogel & Güttel, 2013). A partir dessa etapa é possível observar e analisar todo o campo de estudos e direcionar as análises para construir um referencial teórico histórico sobre universidades corporativas. De outro lado, houve um trabalho de Pareamento, que buscou apresentar as pesquisas em curso sobre as universidades corporativas partindo do princípio da relação entre dois trabalhos apontando para uma mesma referência. Esse método determina que é possível compreender o que tem sido estudado e observar as pesquisas atuais sobre as universidades corporativas, neste caso.

Embora eu tenha analisado 30 anos de publicações sobre universidades corporativas, desde o final dos anos 1980 até o período atual desta pesquisa, não pude encontrar qualquer trabalho que buscasse analisar o estado da arte sobre universidades corporativas e as pesquisas atuais e em curso sobre o tema a partir daqui. Talvez o trabalho de Abel & Li (2012) possa trazer um pouco dessa visão, mas faltam muitas observações a serem feitas no sentido de destrinchar os achados sobre universidades corporativas. Há, inclusive, trabalhos que corroboram para a motivação central deste Estudo 1, que envolve entender a relação do desempenho das organizações com e sem universidades corporativas (Parshakov 2018; Holland & Pyman 2006; Qiao, 2009). No entanto, pouco se observa sobre as tendências de estudos no tocante a universidades corporativas, de modo geral.

Em suma, as pesquisas sobre Universidades Corporativas têm voltado a apresentar um crescimento nos últimos anos e posso afirmar, diante dos achados neste trabalho, que há muito a se estudar sobre o papel estratégico da Universidade Corporativa nos negócios das organizações onde estão inseridas.

A partir deste ponto, apresento o Estudo 2 que dá continuidade a esta tese e que irá tratar da criação e validação de uma escala sobre Universidades Corporativas.

### **3 CAPÍTULO 3 – ESTUDO 2 – CRIAÇÃO E VALIDAÇÃO DE ESCALA SOBRE UNIVERSIDADES CORPORATIVAS**

Universidades Corporativas têm um papel fundamental na formação de colaboradores dentro das organizações. Além disso, são um importante recurso das próprias organizações para fomentar a inovação, o desenvolvimento individual, coletivo e organizacional e viabilizar a geração e a melhoria de competências que visam atender ao planejamento estratégico do negócio. Para tanto, é necessário entender o que a organização busca entregar ao mercado e de que forma a Universidade Corporativa (UC) poderá corroborar com essa busca por meio de colaboradores mais competentes.

Este tema não tem sido muito explorado nas últimas décadas em relação a outras temáticas voltadas a recursos humanos e desempenho das organizações. No entanto, é exatamente por esse motivo que, a partir dos resultados do Estudo 1 desta tese, entendo que há uma relevância significativa em entender melhor o escopo da Universidade Corporativa e sua representatividade na geração de vantagem competitiva e o desempenho da organização. O que pude explorar nos achados do Estudo 1 foi que as pesquisas sobre Universidade Corporativa estão caminhando para tratar de assuntos relacionados à estratégica das organizações e suas respectivas universidades corporativas e o papel que elas têm no desenvolvimento dessa estratégia.

No entanto, muito se explorou sobre o surgimento e a ascensão das universidades corporativas, o desenvolvimento do capital humano e a aprendizagem organizacional, mas ainda há pouca pesquisa sobre esse viés estratégico da Universidade Corporativa. Em proporção ainda menor, não encontrei uma escala que pudesse mensurar os resultados das organizações em relação à vantagem competitiva e desempenho com a existência de uma universidade corporativa em sua estrutura organizacional. Diante disso, enxergo neste ponto uma oportunidade bastante relevante para justificar este Estudo 2 nesta presente tese de doutorado.

#### **3.1 REVISÃO DA LITERATURA**

O processo de criação de uma escala é fundamental para a construção do desenvolvimento do conhecimento humano e das ciências sociais. Medir um resultado de uma pesquisa ou atividade é fundamental para a ciência, muito ainda para uma ciência social aplicada como é a Administração. Essa mensuração é que proporciona a pesquisadores e

postulantes a pesquisadores, como eu, adquirir conhecimentos sobre processos, pessoas e negócios.

Escalas nos permitem atribuir pontuações em dimensão numérica a fenômenos que não conseguimos medir diretamente, apenas observando. As escalas são um conjunto de itens que revelam níveis de variáveis teóricas que não podem ser observados por meios diretos (DeVellis, 2016). Muitos autores destacam a complexidade no processo de desenvolvimento de escalas por envolverem procedimentos complexos e sistemáticos que sempre requerem rigor teórico e metodológico em sua execução (Nunnally, 1967; Pasquali, 2010; DeVellis, 2016).

Tal rigor teórico e metodológico precisa respeitar uma série de etapas que, neste trabalho, foram incorporadas de DeVellis (2016) no que tange à construção de uma escala de mensuração. Cada uma das etapas apresentadas no trabalho do autor foi construída a partir dos resultados do Estudo 1 desta tese e serão apresentadas na sequência. Dessa forma, realizei os oito passos relacionados em DeVellis (2016) para a criação e validação de uma escala neste estudo.

No primeiro passo busco determinar claramente o que será mensurado; No segundo passo, concomitante ao passo três, aponto de que forma e quais itens da escala serão gerados; O passo três é onde determino o formato de mensuração; A seguir, no passo quatro, apresento uma pesquisa inicial revisada por especialistas; No passo cinco considero a inclusão dos itens validados; O passo seis é onde trato da administração dos itens da pesquisa para a amostra necessária; No passo sete avalio os itens para garantir a eficácia da escala; Por fim, no passo oito, há o trabalho de otimização do tamanho da escala.

Entendo que a principal justificativa para condução deste trabalho de criação e validação de uma escala sobre universidades corporativas e o desempenho das organizações se dá, exclusivamente, pelo fato de que não há uma escala validada e/ou publicada que aborde essas temáticas em conjunto, nem uma escala que trate de universidades corporativas em qualquer nível. Há, sim, escalas sobre desempenho das organizações das quais uma das escalas encontradas durante a fase de levantamento bibliográfico deste estudo será integrada aos itens da escala proposta neste estudo. Com isso, pretendo fazer com que novos estudos sobre universidades corporativas e o desempenho das organizações possam emergir e serem mensurados a partir da escala proposta neste presente estudo, o que fará com que essa possa ser uma das principais contribuições desta presente tese.

Diante dessa lacuna de pesquisa apresentada (a não existência de uma escala para mensurar universidade corporativa e o desempenho das organizações) tenho como objetivo

neste estudo criar e validar uma escala sobre Universidades Corporativas, conforme explicitado na matriz de amarração desta tese.

Para atender a esse objetivo central, explico, a seguir, quais foram os procedimentos de coleta, trato da análise dos resultados coletados e discorro sobre os principais resultados da pesquisa para a proposição de criação de uma escala.

Este item deste trabalho está dividido em oito passos, conforme observado no trabalho de DeVellis (2016) no que tange à criação de uma escala de mensuração. Destaco que esta é a seção do trabalho nomeada Revisão da Literatura. No entanto, a fim de colaborar com uma melhor elucidação de cada um dos passos de DeVellis (2016) e amarrar esta referência utilizada com o trabalho proposto, explico o passo a passo do autor juntamente com algumas etapas conduzidas neste trabalho que são profundamente explicadas com os resultados desta pesquisa nas seções de Método e Resultados, respectivamente.

### 3.1.1 Determinar Mensuração

De acordo com DeVellis (2016) é preciso definir em que se baseia aquilo que a escala proposta deseja mensurar. Diante disso, o trabalho do autor aponta dois caminhos: o primeiro está baseado na teoria e o segundo na especificidade do constructo. Este estudo é continuidade do Estudo 1 desta presente tese onde destaco nos resultados apresentados na etapa de acoplamento bibliométrico seis fatores que emergiram com os trabalhos que compuseram tais fatores. Dentre eles, os componentes definidos como Universidade Corporativa Estratégica (ST), Gestão Estratégica do Conhecimento (KM) e Potencial Estratégico da UC (SP) foram os fatores que apresentaram trabalhos de maior relevância estatística e alinhamento com a proposta desta tese para construção desta escala.

Assim, esta escala determina que os itens a serem apresentados a seguir para mensuração emergiram dos resultados estatísticos do Estudo 1, como dito anteriormente, e esta mensuração está baseada na teoria encontrada nos fatores resultantes do acoplamento bibliográfico apresentado.

### 3.1.2 Gerar os Itens da Escala

Os itens propostos na escala de Universidades Corporativas emergiram a partir dos fatores do acoplamento bibliográfico do Estudo 1 desta tese. Esses itens foram contemplados em três fatores, sendo eles a (i) UC Estratégica, a (ii) Gestão Estratégica do Conhecimento (que foi denominado como Gestão do Conhecimento nesta escala) e o (iii) Potencial Estratégico da UC. Para o primeiro fator foram criados 12 itens para a escala; para o segundo fator foram criados 10 itens; e, para o terceiro fator, foram criados 11 itens. Criei 33 itens para este passo porque, segundo DeVellis (2016) o mínimo de itens por fator deve ser 3 (três); neste estudo trouxe uma proposta entre 10 e 12 itens por fator. Todos os itens emergiram a partir dos achados do Estudo 1 desta tese e estão apresentados com suas referências nas respectivas tabelas.

A partir dessa etapa cheguei à apresentação dos itens por componentes:

#### Universidade Corporativa Estratégica

Para o componente Universidade Corporativa Estratégica sugeri, de acordo com os achados do acoplamento bibliográfico no Estudo 1, os seguintes itens apresentados na Tabela 2.1:

**Tabela 2.1** – Universidade Corporativa Estratégica (ST) - Itens Propostos

<b>Universidade Corporativa Estratégica (ST) - Itens Propostos</b>	
Holland & Pyman (2006)	Nossa empresa vê a universidade corporativa como um investimento de capital intangível que deve criar vantagens competitivas para a empresa.
Patrucco, Pellizzoni & Buganza (2017)	Nossa empresa vê que a universidade corporativa pode ser uma escolha consistente para promover uma visão estratégica.
Parshakov & Shakina (2018)	Nossa empresa vê a universidade corporativa como parte fundamental da estratégia.
Walton (2005)	Nossa empresa entende que deve se posicionar como incorporadora da universidade corporativa em busca das melhores estratégias
Capiello & Pedrini (2017)	Nossa empresa vê que os investimentos feitos na universidade corporativa são justificados.
Antonelli, Capiello & Pedrini (2013)	Nossa empresa vê nos resultados dos processos de aprendizagem uma estratégia para investir em universidade corporativa.
Dealtry (2008)	Nossa empresa acredita que é fundamental investir na universidade corporativa como forma de busca pela inovação.

Rhéaume & Gardoni (2015)	Nossa empresa entende que sem uma universidade corporativa é muito difícil inovar e ganhar vantagem competitiva.
Qiao (2009)	Nossa empresa entende que é preciso ter uma postura estratégica voltada para a criatividade dos líderes no aprendizado.
Dealtry (2008)	Nossa empresa entende que é necessário um compromisso estratégico para gerar inovação nos processos de aprendizagem.
Scarso (2017)	Está claro para minha empresa que a universidade corporativa pode valorizar o papel estratégico da gestão do conhecimento.
Bober & Bartlett (2004)	Nossa empresa vê a universidade corporativa como o centro da gestão estratégica de todo o conhecimento da empresa.

A partir da elaboração da proposta dos itens referentes ao fator Universidade Corporativa Estratégica (ST), conduzo esta etapa da pesquisa para o fator Gestão Estratégica do Conhecimento, também orientado pelos achados do Estudo 1 desta tese.

### Gestão Estratégica do Conhecimento

Para o componente Gestão Estratégica do Conhecimento sugeri, de acordo com os achados do acoplamento bibliográfico no Estudo 1, os seguintes itens, apresentados na Tabela 2.2:

**Tabela 2.2** – Gestão Estratégica do Conhecimento (KM) - Itens Propostos

#### **Gestão Estratégica do Conhecimento (KM) - Itens Propostos**

Farias et al (2009)	Está claro para minha empresa que a universidade corporativa pode valorizar o papel estratégico da gestão do conhecimento.
Bober & Bartlett (2004)	Nossa empresa vê a universidade corporativa como o centro da gestão estratégica de todo o conhecimento da empresa.
Prince & Stewart (2002)	Nossa empresa vê a universidade corporativa como uma forma de promover a mudança estratégica por meio do conhecimento.
Clinton, Merritt & Murray (2009)	Nossa empresa vê a universidade corporativa como uma forma de transferência de conhecimento.
Ryan (2015)	Nossa empresa vê a universidade corporativa como um mecanismo de transferência de conhecimento.
Farias et al (2009)	Nossa empresa entende que a universidade corporativa mantém uma relação estreita entre as estratégias de negócios e a gestão do conhecimento da empresa.
Webster (2003)	Nossa empresa diferencia a universidade corporativa das instituições de ensino superior como recursos intelectuais para a estratégia da empresa.
Clinton, Merritt & Murray (2009)	Nossa empresa vê a universidade corporativa como uma forma de organizar o conhecimento.
Carayannis (1998)	Nossa empresa vê a universidade corporativa como uma ferramenta de gestão do conhecimento.
Ryan (2015)	Nossa empresa vê que a universidade corporativa tem um papel fundamental como gestão do conhecimento.

Por fim, apresento os itens respectivos ao Potencial Estratégico da Universidade Corporativa, que também foram extraídos das referências do resultado do acoplamento bibliográfico referente ao Estudo 1 desta tese.

### Potencial Estratégico da Universidade Corporativa

Para o componente Potencial Estratégico da Universidade Corporativa, sugeri, de acordo com os achados do acoplamento bibliográfico no Estudo 1, os seguintes itens, apresentados na Tabela 2.3:

**Tabela 2.3** – Potencial Estratégico da Universidade Corporativa (SP) - Itens Propostos

<b>Potencial Estratégico da Universidade Corporativa (SP) - Itens Propostos</b>	
Capiello & Pedrini (2017)	Nossa empresa vê a universidade corporativa como fundamental para fornecer aprendizagem organizacional estratégica.
Nevins (1998)	Nossa empresa vê a universidade corporativa como um centro de conhecimento que oferece potencial para desenvolver novos negócios.
Dealtry (2000d)	A universidade corporativa promove o aprendizado organizacional essencial para a empresa.
O'Connor (2004)	Nossa empresa considera o potencial estratégico de aprendizagem proporcionado pela universidade corporativa.
Slotte & Herbert (2006)	Nossa empresa vê que a universidade corporativa implementada em um modelo de e-learning (ao invés de apenas em programas de treinamento atuais) ajuda a disseminar a estratégia e potencializar novas descobertas para a empresa.
Dealtry (2000c)	Nossa empresa vê que a universidade corporativa pode fornecer competências essenciais para toda a empresa.
Fischer (2005)	Nossa empresa vê a universidade corporativa como um recurso potencial para as estratégias de negócios.
Dealtry (2000b)	Nossa empresa vê que a universidade corporativa estimula o aprendizado organizacional em questões estratégicas.
Parshakov & Shakina (2018)	Nossa empresa vê a universidade corporativa como uma forma de se destacar dos concorrentes.
Dealtry (2001)	A universidade corporativa proporciona o desenvolvimento humano essencial para atender a estratégia da empresa.
Ryan & Morris (2005)	Nossa empresa vê a universidade corporativa como um investimento estratégico.

Para avançar no estudo, determino, a seguir, o formato de mensuração da escala.

#### 3.1.3 Determinar o Formato de Mensuração

DeVellis (2016) aponta que é necessário determinar qual formato de mensuração será utilizado na escala. Para tanto, a proposta de formato para esta escala é de Likert de sete pontos,

sendo esses pontos distribuídos entre Discordo Totalmente e Concordo Totalmente. Esse formato de mensuração permite aos respondentes fornecerem uma resposta mais aproximada de suas percepções em relação às afirmações dos itens propostos na escala, além de permitir com que respondentes tenham uma opinião totalmente neutra (conforme todas as escalas Likert de tamanho ímpar).

#### 3.1.4 Revisão dos Especialistas

Convidei sete especialistas em educação corporativa para este passo da pesquisa. Todos são pesquisadores nas áreas de educação corporativa e administração, com atuação no Brasil e no exterior e mais de 20 anos de experiência na área, em média. Dos sete convidados, apenas um não completou o formulário e, assim, precisei desconsiderar esse formulário em especial.

A partir da criação da escala em formato Likert de sete pontos, distribuí todos os itens em um formulário de pesquisa utilizando o Google Forms para prosseguir para o passo de revisão dos especialistas, como determina DeVellis (2016). Essa primeira pesquisa com especialistas serve para validar os itens propostos inicialmente e garantir que, de fato, tais itens fazem sentido ou não dentro da escala proposta na pesquisa. A principal intenção deste passo é entender se os especialistas acreditam ser ou não interessante a manutenção dos itens na escala a ser aplicada com o N (número da amostra) da pesquisa final.

Para isso, há uma série de procedimentos que devem ser respeitados, de acordo com DeVellis (2016). O primeiro desses deles é a avaliação da relevância dos itens. Neste ponto busco apresentar a definição do trabalho para os especialistas e o que almejo com essa pesquisa. Todos os itens da escala apresentada aos especialistas devem estar diretamente ligados aos constructos que emergiram do Estudo 1 e que direcionou a proposição dos itens da escala deste Estudo 2. Embora neste procedimento DeVellis (2016) aponte que é possível usar outra maneira de validação dos itens por meio de uma classificação de relevância do item ao constructo, sugeri que a pesquisa fosse aplicada de maneira idêntica à que deveria ser aplicada aos respondentes finais da amostra da pesquisa. No entanto, mais do que apenas interpretar a classificação dos itens pelos especialistas, os convidei a comentar os itens individualmente, da maneira que julgassem melhor cada um desses itens e colaborassem com a construção de uma escala mais alinhada à temática de universidades corporativas, dada a experiência de todos eles.

### 3.1.5 Inclusão de Itens da Escala

No passo cinco dos procedimentos de DeVellis (2016) o autor sugere considerar a inclusão de itens na escala para atender ao que ele chama de desejo social ou viés de resposta. Em ambos os casos não houve a necessidade de incluir tais itens na escala, uma vez que não há uma motivação de influência ou tendência indesejada de viés nos itens da escala proposta. Caso houvesse qualquer item cuja afirmação envolvesse tal motivação ou tendência, certamente seriam considerados itens para dirimir esses pontos.

### 3.1.6 Administrar Itens da Escala

Para administrar a escala proposta e saber o tamanho necessário da amostra, utilizei o software G\*Power na versão 3.1 onde os parâmetros necessários para a amostra são estatisticamente propostos e não enviesados por desejo social ou outra motivação deste autor.

### 3.1.7 Avaliar Itens da Escala

No passo 7 (sete) de DeVellis (2016), o autor destaca a importância de avaliar os itens da escala para garantir sua confiabilidade. Assim, avaliei a confiabilidade dos itens da escala proposta seguindo os resultados de Alfa de Cronbach e Comunalidades dos itens. Para Nunnally (1967), o critério de 0.7 como resultado do Alfa de Cronbach é universalmente utilizado para pesquisas com o uso de escalas, principalmente nos estágios iniciais da pesquisa, como nesta etapa de criação, por exemplo. No entanto, para sua aplicação empírica, o autor sugere que 0.8 deva ser um critério mais apropriado na aplicação da pesquisa.

Comunalidades são a proporção em que cada variância pode ser explicada pelos fatores. A comunalidade é um índice de variabilidade total explicada por todos os fatores para cada variável. Quanto maior o resultado da comunalidade, maior é o poder de explicação de determinada variável pelo fator. O que se espera é que o resultado das cargas da comunalidade seja maior que 0.4.

### 3.1.8 Otimizar Tamanho da Escala

Para DeVellis (2016), há de se trabalhar a otimização do tamanho da escala nas seguintes condições:

- Efeito do tamanho da escala na confiabilidade: uma vez que o Alfa é influenciado pela correlação entre os itens e o número de itens na escala, pode haver uma redução do número de itens nesse sentido. Escalas mais longas são mais confiáveis, embora escalas mais curtas são mais fáceis para os respondentes;

- Efeitos de descartar itens “ruins”: se um item apresenta uma correlação inferior à média com demais itens, a remoção desse item aumentará o alfa da escala;

- Tamanho da escala: os itens que têm as correlações mais baixas devem ser os primeiros eliminados. No entanto, é importante reforçar que, quanto mais itens, maior o valor alfa e maior a estimativa de confiabilidade da escala;

- Amostras: se a amostra inicial é demasiadamente grande, é possível dividi-la em duas subamostras, podendo servir como exemplo de desenvolvimento primário ou podendo ser usada para verificar os resultados da escala.

Dessa forma, seguindo os 8 (oito) passos apresentados em DeVellis (2016), conduzo este trabalho para a próxima etapa, de método da pesquisa.

## 3.2 MÉTODO

Para realizar este estudo, utilizei o método de criação de uma escala sobre o Papel Estratégico da Universidade Corporativa (Corporate University Strategic Role – CUSR) baseado em DeVellis (2016) partindo da definição de uma série de itens associados aos constructos que emergiram no Estudo 1 desta tese. A partir deste ponto, realizei uma validação desses itens/escala com sete especialistas na área de educação corporativa que contribuíram para o fechamento dos oito passos propostos por DeVellis (2016) em relação à criação e validação de uma escala.

A partir da sequência dos passos de DeVellis (2016), realizei a revisão dos itens da escala por especialistas utilizando o Google Forms (mesmo procedimento de coleta para a amostra final). Nessa etapa, o objetivo era garantir que os itens destacados dentro de cada constructo estavam aderentes ao entendimento e validação dos especialistas. No entanto, para facilitar o entendimento do grupo e garantir a assertividade dessa etapa, os itens foram dispostos como no item Gerar Itens da Escala deste trabalho e os especialistas tiveram o trabalho de apontar seu entendimento sobre a designação de cada item a uma dimensão (constructo) específica. Os especialistas responderam a um formulário com 33 itens respectivos a cada uma das dimensões e, ao final dessa etapa, realizei o agrupamento dos itens por constructos para, em seguida, elaborar o formulário final de validação da escala proposta.

No que tange às etapas metodológicas do emprego de software de análise dos resultados da pesquisa, utilizei o R (R Core Team, 2021) como software para este fim e realizei a normalização das bases em Português e Inglês, uma vez que a pesquisa foi aplicada para respondentes de todo o mundo. Utilizei a biblioteca *psych* (Revelle, 2020) do R (R Core Team, 2021) que tem quatro algoritmos cuja principal função é principalmente para realizar análise multivariada e construção de escala a partir da análise fatorial, análise de componente principal, análise de agrupamento e análise de confiabilidade, ainda que outras análises também forneçam estatísticas descritivas básicas. Essa biblioteca me permitiu trabalhar esta etapa em cima das correlações e fatorial provenientes do resultado desta etapa.

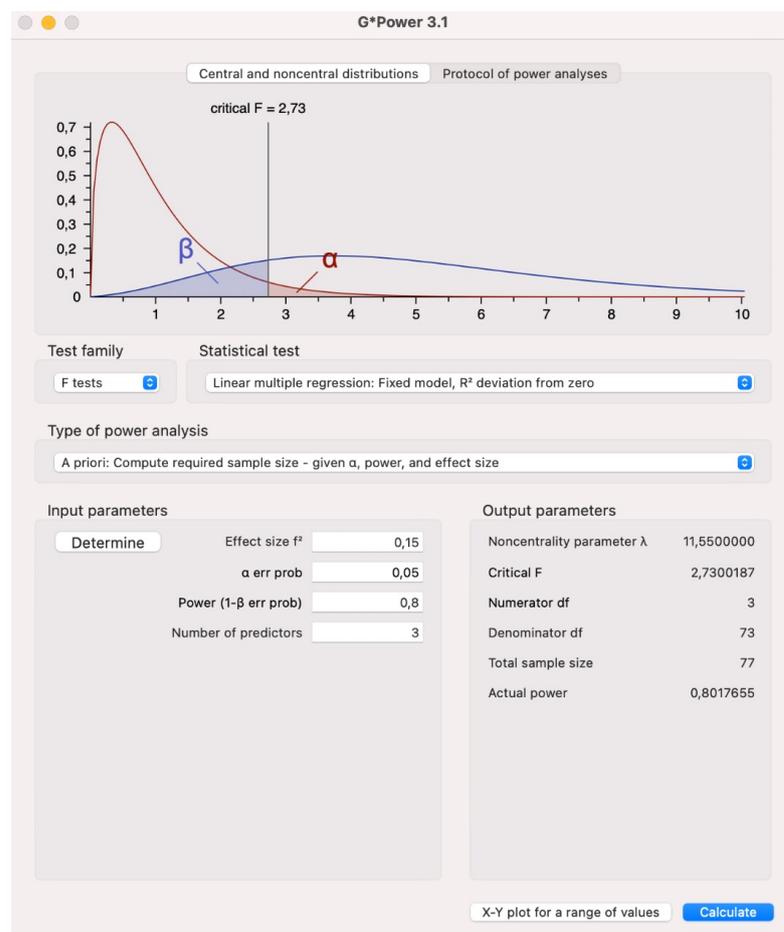
### 3.2.1 Amostra

A amostra para gerar a estatística deste trabalho foi levantada a partir da criação de um Google Forms que foi replicado a respondentes cuja empresa onde atuavam contasse com uma Universidade Corporativa em sua estrutura no momento da pesquisa. Para atender a essa demanda contei com o apoio da Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD), com a Association of Training and Development (ATD - EUA), com minha rede de contatos profissional de mais de 13 anos no mercado de educação corporativa e com a replicação do formulário por parte dos especialistas que validaram a escala proposta neste trabalho. Ainda, contei com o apoio do professor Richard Dealtry (um dos principais autores que compõem esta tese) para disseminação do formulário desta pesquisa.

Assim, para realizar um teste de regressão múltipla com os resultados desta pesquisa os parâmetros necessários para a amostra foram de um mínimo de 77 amostras válidas cujo

tamanho do efeito  $f^2$  é de 0,15, sendo que o  $\alpha$  da amostra tem nível de significância de 0,05 (probabilidade de erro da amostra), enquanto o poder ( $\beta$ ) é a probabilidade de detectar um efeito verdadeiro na amostra e não apresenta diferença significativa (0,8 ou  $1-\beta$ ), garantindo que a probabilidade de ocorrer um erro de falso negativo não é maior que 20% (Cohen, 1988). A amostra final deste trabalho foi de 88 respondentes válidos combinados (respondentes em Português e Inglês), garantindo os critérios mínimos para o tamanho da amostra ( $88 > 77$ ) e demais critérios apontados por Cohen (1988).

**Figura 2.1** – Parâmetros da Amostra



### 3.2.2 Caracterização da Amostra

Considerei sete características que foram incluídas no formulário que os respondentes preencheram pelo Google Forms. Tais características contemplaram o gênero dos respondentes, sua idade, tempo na organização, formação, idade da organização, faturamento da organização

e número de funcionários. Essas características apresentaram a seguinte estatística descritiva da amostra:

Dos 88 respondentes, 42 são mulheres e 46 homens, como ilustrado na Tabela 2.4. Este dado é apenas ilustrativo para a descrição da estatística desta pesquisa e não reflete alteração/implicações no resultado final desta pesquisa.

**Tabela 2.4** – Gênero dos Respondentes

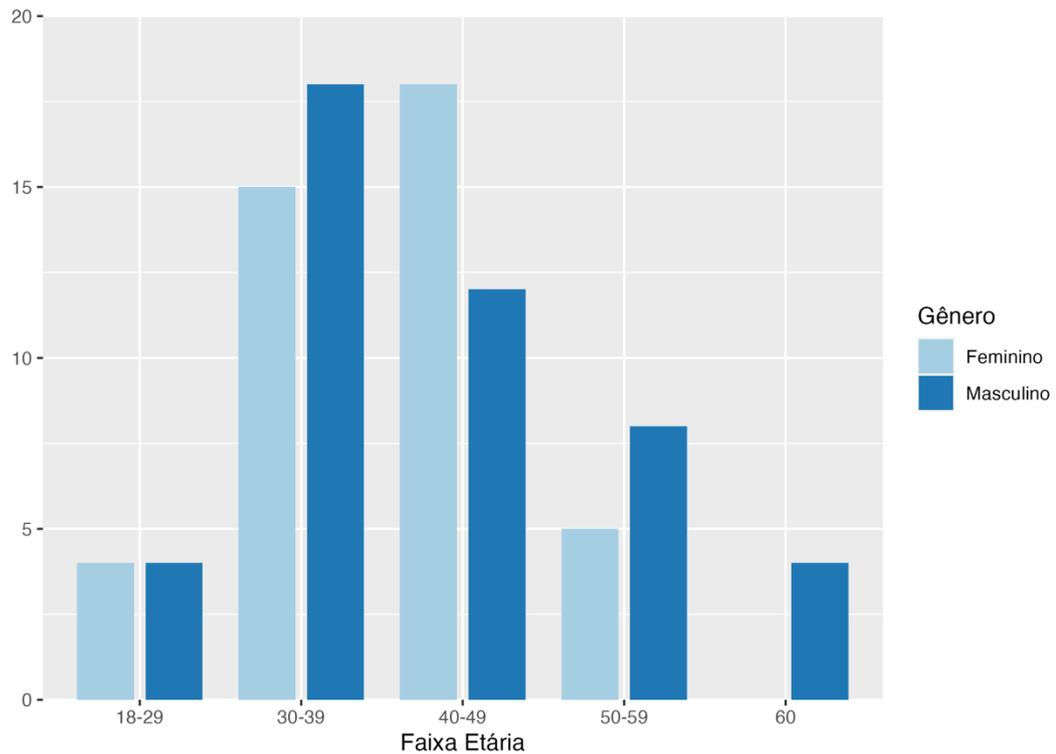
<b>Gênero</b>	<b>N = 88</b>
<i>Feminino</i>	42 (48%)
<i>Masculino</i>	46 (52%)

A faixa etária dos respondentes da amostra é ilustrada na Tabela 2.5 a seguir e pode ser diretamente contrastada com o tempo de atuação nas organizações correspondentes. Há mais de 90% dos respondentes com mais de 30 anos de idade e mais de 53% deles têm 5 anos ou mais de atuação dentro dessas organizações (Tabela 2.5).

**Tabela 2.5** – Idade dos Respondentes

<b>Idade</b>	<b>N = 88</b>
<i>18-29</i>	8 (9,1%)
<i>30-39</i>	33 (37,5%)
<i>40-49</i>	30 (34,1%)
<i>50-59</i>	13 (14,8%)
<i>60</i>	4 (4,5%)

A Figura 2.2 é a representação da relação Gênero e Idade dos respondentes da pesquisa.

**Figura 2.2** – Gênero e Faixa Etária dos Respondentes

O tempo de atuação dos respondentes nas respectivas organizações dos respondentes pode ser observado na Tabela 2.6. Esta variável de controle se mostra bastante interessante para assegurar que os respondentes têm aderência ao negócio e conhecimento da organização (quase 90% têm mais de um ano na organização, enquanto mais de 50% de todos os respondentes têm mais de cinco anos de organização).

**Tabela 2.6** – Tempo na Organização dos Respondentes

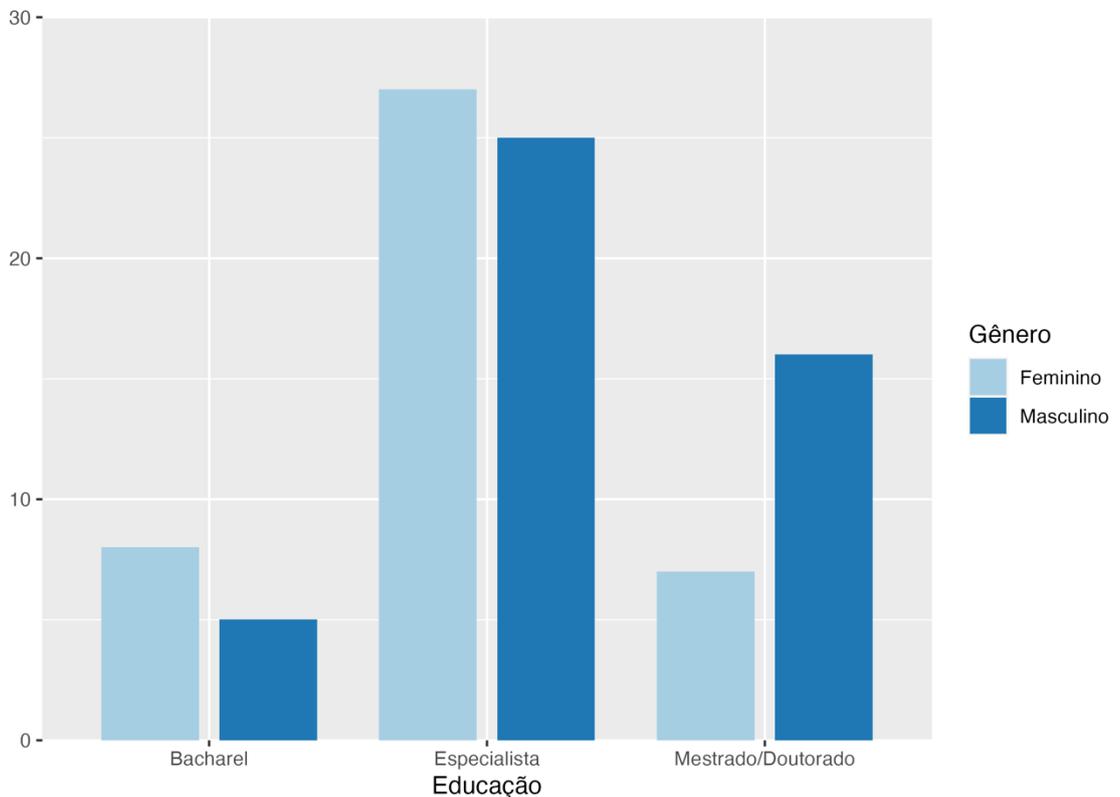
Tempo na Organização	N = 88
<i>Menos de um ano</i>	11 (12,5%)
<i>1-2 anos</i>	15 (17%)
<i>3-4 anos</i>	15 (17%)
<i>5-10 anos</i>	29 (33%)
<i>10+ anos</i>	18 (20,5%)

Sobre o nível de escolaridade dos respondentes, todos têm, no mínimo, bacharelado (15%), além de especialização (59%), mestrado e doutorado (26%).

**Tabela 2.7** – Formação dos Respondentes

<b>Educação</b>	<b>N = 88</b>
<i>Bacharel</i>	13 (15%)
<i>Especialista</i>	52 (59%)
<i>Mestre/Doutor</i>	23 (26%)

A concentração de mulheres entre os respondentes com titulação de bacharelado e especialização é maior que a de homens, embora entre mestres e doutores acontece o inverso, como representado pela Figura 2.3.

**Figura 2.3** – Gênero e Formação dos Respondentes

Outro indicador das variáveis de controle destacado é a idade da organização. Mais de 80% da amostra desta pesquisa é de organizações com mais de 10 anos de idade (Tabela 2.8). Apesar de não haver indícios ou clara referência entre idade da organização e a criação de Universidade Corporativa, chama a atenção o fato de que, usualmente, organizações que têm Universidades Corporativas são mais maduras (idade) que organizações que não têm uma Universidade Corporativa em sua estrutura.

**Tabela 2.8** – Idade da Organização

<b>Idade da Organização</b>	<b>N = 88</b>
<i>1-4 anos</i>	6 (6,8%)
<i>5-9 anos</i>	10 (11,4%)
<i>10-19 anos</i>	11 (12,5%)
<i>20-29 anos</i>	14 (15,9%)
<i>30+ anos</i>	47 (53,4%)

Além da idade da organização, outra variável de controle utilizada nas estatísticas descritivas deste trabalho foi o faturamento da organização. Das 88 organizações representadas pelos respondentes, quase 90% das organizações se enquadram entre Médias e Grandes organizações (segundo critério de faturamento e porte do BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social). Trata-se de organizações com faturamento maior que R\$4.8 milhões anuais. Diante do cenário proposto no Google Forms, os respondentes deveriam assinalar o faturamento de suas respectivas organizações em dólar americano (US\$) considerando múltiplo de cinco (em câmbio monetário aproximado no momento da pesquisa).

**Tabela 2.9** – Faturamento da Organização

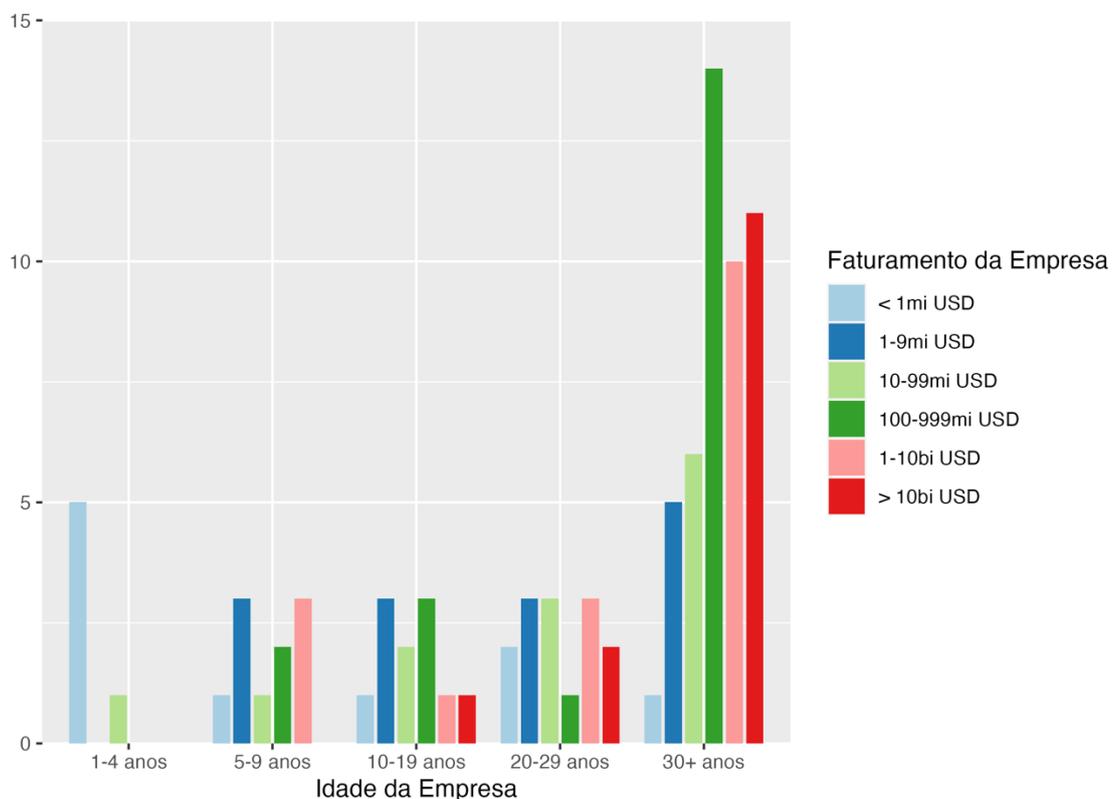
<b>Faturamento da Organização</b>	<b>N = 88</b>
<i>&lt; 1mi USD</i>	10 (11,4%)
<i>1-9mi USD</i>	14 (15,9%)
<i>10-99mi USD</i>	13 (14,8%)
<i>100-999mi USD</i>	20 (22,7%)
<i>1-10bi USD</i>	17 (19,3%)
<i>&gt; 10bi USD</i>	14 (15,9%)

Outro indicador de porte muitas vezes observado, o número de funcionários também é levado em consideração para enquadramento do tamanho da organização. Para o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), por exemplo, organizações com mais de 100 funcionários no comércio e serviços e com mais de 500 funcionários na indústria enquadram-se em organizações de grande porte. Dessa forma, seguindo este outro critério de enquadramento do IBGE, ainda temos mais de 80% da amostra com organizações de grande porte, como pode ser observado na Tabela 2.10.

**Tabela 2.10** – Número de Funcionários da Organização

Número de Funcionários	N = 88
01-99	16 (18,2%)
100-499	10 (11,4%)
500-999	6 (6,8%)
1000-4999	20 (22,7%)
5000-9999	10 (11,4%)
10000	26 (29,5%)

Este indicador de porte é relevante para esta pesquisa, uma vez que, embora não seja um critério de exclusão ou inclusão, não é comum que organizações de pequeno e médio portes tenham em suas estruturas organizacionais uma Universidade Corporativa com os atributos necessários para esta estrutura. Assim, essas variáveis de controle reforçam que a amostra é condizente com o que se esperava para garantir a aderência dos respondentes (e suas respectivas organizações) a esta pesquisa. Ainda, é interessante observar a relação entre a idade da organização e seu faturamento (Figura 2.4).

**Figura 2.4** – Idade e Faturamento da Organização

Em linhas gerais, é possível observar que, quanto mais tempo de mercado as organizações têm, maior é seu faturamento. Embora essa relação não seja objeto de estudo desta pesquisa, o objetivo desta tese é entender se organizações que têm uma universidade corporativa em suas estruturas apresentam vantagem competitiva e maior desempenho. Assim, é interessante observar que as organizações respondentes (faturamento e tamanho) em sua grande maioria (mais de 90%) apresentam faturamento de organização de grande porte. Esse indicador será fundamental para entender a relação entre esse faturamento e a percepção dos respondentes em relação à vantagem competitiva e desempenho da organização (Estudo 3 desta tese).

### 3.3 RESULTADOS

A partir da validação dos especialistas que foram consultados para esta pesquisa, dos 33 itens iniciais que foram colocados para validação, 27 foram mantidos para serem utilizados na pesquisa final. Os seis itens desconsiderados foram descartados por terem sido apontados - pelos especialistas - como não aderentes aos fatores em que foram apresentados ou por não serem relevantes para o questionamento desta pesquisa. Assim, apresento os 27 itens finais, considerando aqui a representação de cada um dos três fatores finais e as siglas propostas para cada item com o intuito de facilitar a identificação de cada um deles no trabalho de análise dos resultados das estatísticas descritivas utilizando o pacote *psych* (Revelle, 2020) do R (R Core Team, 2021) (Correlação, Análise Fatorial, Teste de Esfericidade de Bartlett, Teste de Kayser-Meyer-Olkin – KMO, Alfa de Cronbach e Comunalidades)

#### 3.3.1 Itens da Escala

Para apresentar os 27 itens validados pelos especialistas acresci uma sigla a cada um deles, sendo ST para o fator Universidade Corporativa Estratégica, KM para Gestão Estratégica do Conhecimento e SP para Potencial Estratégico da Universidade Corporativa.

Na Tabela 2.11, a seguir, apresento os itens do fator ST – Universidade Corporativa Estratégica, com os 10 itens remanescentes da validação dos especialistas.

**Tabela 2.11** – Fator ST – Universidade Corporativa Estratégica

	<b>Universidade Corporativa Estratégica - Itens Propostos</b>
ST_1	Nossa empresa vê a universidade corporativa como um investimento de capital intangível que deve criar vantagens competitivas para a empresa.
ST_2	Nossa empresa vê que a universidade corporativa pode ser uma escolha consistente para promover uma visão estratégica.
ST_3	Nossa empresa vê a universidade corporativa como parte fundamental da estratégia.
ST_4	Nossa empresa vê que os investimentos feitos na universidade corporativa são justificados.
ST_5	Nossa empresa vê que a universidade corporativa pode fornecer competências essenciais para toda a empresa.
ST_6	Nossa empresa vê nos resultados dos processos de aprendizagem uma estratégia para investir em universidade corporativa.
ST_7	Nossa empresa acredita que é fundamental investir na universidade corporativa como forma de busca pela inovação.
ST_8	Nossa empresa entende que sem uma universidade corporativa é muito difícil inovar e ganhar vantagem competitiva.
ST_9	Nossa empresa entende que é preciso ter uma postura estratégica voltada para a criatividade dos líderes no aprendizado.
ST_10	Nossa empresa entende que é necessário um compromisso estratégico para gerar inovação nos processos de aprendizagem.

Já no fator KM - Gestão Estratégica do Conhecimento foram mantidos oito itens após a validação dos especialistas, como apresento na Tabela 2.12 a seguir:

**Tabela 2.12** – Fator KM - Gestão Estratégica do Conhecimento

	<b>Gestão Estratégica do Conhecimento - Itens Propostos</b>
KM_1	Nossa empresa vê a universidade corporativa como o centro da gestão estratégica de todo o conhecimento da empresa.
KM_2	Nossa empresa vê a universidade corporativa como uma forma de transferência de conhecimento.
KM_3	Nossa empresa vê a universidade corporativa como um mecanismo de transferência de conhecimento.
KM_4	Nossa empresa entende que a universidade corporativa mantém uma relação estreita entre as estratégias de negócios e a gestão do conhecimento da empresa.
KM_5	Nossa empresa diferencia a universidade corporativa das instituições de ensino superior como recursos intelectuais para a estratégia da empresa.
KM_6	Nossa empresa vê a universidade corporativa como uma forma de organizar o conhecimento.
KM_7	Nossa empresa vê a universidade corporativa como uma ferramenta de gestão do conhecimento.
KM_8	Nossa empresa vê que a universidade corporativa tem um papel fundamental como gestão do conhecimento.

Por fim, o fator SP - Potencial Estratégico da Universidade Corporativa passou a contar com nove itens válidos a partir da revisão dos especialistas da fase de validação dos itens da escala proposta, como segue:

**Tabela 2.13** – Fator SP - Potencial Estratégico da Universidade Corporativa

	<b>Potencial Estratégico da Universidade Corporativa - Itens Propostos</b>
SP_1	Nossa empresa vê a universidade corporativa como fundamental para fornecer aprendizagem organizacional estratégica.
SP_2	A universidade corporativa promove o aprendizado organizacional essencial para a empresa.
SP_3	Nossa empresa considera o potencial estratégico de aprendizagem proporcionado pela universidade corporativa.
SP_4	Nossa empresa vê que a universidade corporativa implementada em um modelo de e-learning (ao invés de apenas em programas de treinamento atuais) ajuda a disseminar a estratégia e potencializar novas descobertas para a empresa.
SP_5	Nossa empresa vê a universidade corporativa como um recurso potencial para as estratégias de negócios.
SP_6	Nossa empresa vê que a universidade corporativa estimula o aprendizado organizacional em questões estratégicas.
SP_7	Nossa empresa vê a universidade corporativa como uma forma de se destacar dos concorrentes.
SP_8	A universidade corporativa proporciona o desenvolvimento humano essencial para atender a estratégia da empresa.
SP_9	Nossa empresa vê a universidade corporativa como um investimento estratégico.

Com os itens da escala proposta definidos, o passo seguinte desta pesquisa foi o de aplicar um questionário a partir do Google Forms aos potenciais respondentes da pesquisa apresentados neste trabalho no item Amostra (3.2.1). O resultado final do questionário aplicado foi transposto para o pacote *psych* (Revelle, 2020) do R (R Core Team, 2021).

A partir do processamento dos dados no R apresento as estatísticas descritivas que contemplam a análise fatorial proveniente deste estudo. Destaco os passos realizados na análise fatorial, apresento os resultados de Correlação, Análise Fatorial, Teste de Esfericidade de Bartlett, Teste de Kayser-Meyer-Olkin – KMO, Alfa de Cronbach e Comunalidades atestando a confiabilidade dos itens da escala proposta seguindo os critérios de Nunnally (1967) com resultado de 0.8 sendo este o critério mais apropriado na aplicação desta pesquisa. Para as Comunalidades, onde apresento a proporção da variabilidade total que pode ser explicada pelos fatores para cada variável, espera-se que o resultado das cargas da comunalidade seja maior que 0.4, como visto anteriormente.

O coeficiente de correlação de Pearson ( $r$ ) com dados paramétricos (que analisa se a distribuição das variáveis é normal) mede o grau de correlação entre os fatores da pesquisa. O resultado desse coeficiente é apresentado entre -1 e 1, sendo que esses valores refletem a intensidade de uma relação entre esses conjuntos de dados. Se  $r = 1$  isso significa que há uma correlação perfeita positiva entre os dois fatores. Já com  $r = -1$ , esse é um resultado de uma correlação negativa perfeita entre os dois fatores medidos. Com  $r = 0$  o resultado aponta que os fatores não dependem linearmente um do outro. No entanto, é possível que exista uma outra

dependência que seja "não linear" entre esses fatores. Se isso acontece, o resultado  $r = 0$  deve ser investigado de outras formas.

No resultado da matriz de correlação desta pesquisa, os três fatores explorados (ST, SP e KM) apresentaram resultados maiores de 0.6. Para Levin & Fox (2004), resultados acima de 0.6 apresentam uma correlação positiva substancial. No entanto, são considerados altamente correlacionados resultados superiores a 0.7 (correlação positiva muito forte), o que nos traz, claramente, maior poder de correlação entre os fatores ST e SP (0.8), ST e KM (0.7) do que KM e SP (0.6).

**Tabela 2.14** – Correlação

	<i>st</i>	<i>sp</i>
<i>sp</i>	0.807***	1.000
<i>km</i>	0.747***	0.678***

O Teste de Esfericidade de Bartlett testa a hipótese de que os fatores não são correlacionados uns com os outros. Esta hipótese nula deve ser rejeitada, fazendo com que a conclusão desse resultado possa representar algum tipo de associação entre os fatores da pesquisa e que esses fatores podem representar traços latentes de correlação. Para tanto, todos os fatores devem apresentar resultado de  $p$  valor  $< 0.05$  e, nesta pesquisa, todos os fatores apresentaram  $p$  valor  $< 0.001$  (\*\*\*) na Tabela 2.14).

Após o Teste de Esfericidade de Bartlett, conduzi outro teste para verificar a adequabilidade da amostra da pesquisa. Esse teste, chamado Teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), representa a proporção da variância das variáveis que compõem um fator e que podem ser explicadas por esses fatores ou traços latentes. De acordo com Field, Miles & Field (2012), quanto mais próximo o valor do teste estiver de 1, mais adequados os dados estão para executar uma Análise Fatorial. Para tanto, Field et al. (2012) ainda recomendam que os resultados de KMO sejam, no mínimo, acima de 0.5.

**Tabela 2.15** – Teste KMO

<b>st_1</b>	0.92	<b>sp_7</b>	0.85
<b>sp_2</b>	0.87	<b>sp_8</b>	0.86
<b>sp_3</b>	0.96	<b>st_9</b>	0.88

st_2	0.94	km_7	0.94
st_3	0.92	sp_9	0.87
st_4	0.94	km_8	0.89
st_5	0.94	st_10	0.86
km_6	0.80		

Para realizar o Teste KMO utilizei a rotação ortogonal *varimax*, que é um método de extração dos fatores que utiliza a máxima verossimilhança (*maximum likelihood – ML*), de acordo com Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham (2009). Como é possível observar na Tabela 2.15, todos os resultados de KMO são acima de 0.5, bem como o resultado do KMO geral que é de 0.9.

Para realizar uma análise fatorial é necessário verificar a adequabilidade dos dados da pesquisa garantindo que a correlação entre os fatores seja positiva e os testes de Bartlett e KMO apresentem resultados aceitáveis de acordo com a teoria em questão. A partir disso, é necessário determinar o tipo de rotação dos fatores. Como apontei anteriormente, utilizei a Rotação Ortogonal *varimax*. Esse procedimento visa maximizar a variância das cargas quadradas de um fator (coluna) em todos seus itens (linhas) em uma matriz de fator (fatorial – Tabela 2.16), que tem o efeito de diferenciar os itens originais pelo fator extraído. Os fatores são compostos por cargas grandes ou pequenas de cada item individualmente. A Rotação Ortogonal *varimax* permite produzir resultados que tornam muito mais fácil identificar cada item com um único fator. Dessa forma, as cargas fatoriais de cada item tendem a carregar um maior valor dentro de seus respectivos fatores.

Esse método de máxima verossimilhança apresenta muitas vantagens, uma vez que permite o cálculo de um amplo número de índices de adequação do modelo proposto, garantindo a testagem da significância estatística das cargas fatoriais, calculando as correlações entre os fatores e os intervalos de confiança para esses parâmetros. Máxima verossimilhança (*maximum likelihood – ML*) é a melhor escolha quando os dados são normalmente distribuídos porque permite o cálculo de uma ampla gama de índices da qualidade de ajuste do modelo e permite o teste de significância estatística de cargas fatoriais e correlações entre fatores e o cálculo de confiança dos intervalos da amostra (Russel, 2002).

Conduzi uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) para determinar a relação de cada um dos itens apresentados nas tabelas 2.11, 2.12 e 2.13 com seus respectivos fatores. A análise fatorial exploratória (AFE) tem por objetivo literalmente explorar os dados da pesquisa. Nessa fase, a intenção da AFE é explorar a relação entre um conjunto de itens, buscando identificar os padrões de correlação entre eles. A análise fatorial, de modo geral, tem como principal

função reduzir uma grande quantidade de itens observados a um número reduzido de fatores. Esses fatores representam uma dimensão latente (constructo) que pode resumir ou explicar o conjunto dos itens observados (Hair et al, 2009). Ao fazer isso, a análise fatorial consegue definir os constructos que descrevem os dados gerais da amostra, transformando-os em um número menor de conceitos em relação aos itens individuais originais (Hair et al, 2009, p. 91).

Diante disso, apresento a Tabela 2.16 com as cargas fatoriais de itens e seus respectivos fatores, além das cargas de comunalidades. Como apresentado na seção de método deste trabalho, Avaliar Itens da Escala apresenta a conceituação de comunalidades, que são, basicamente, a proporção em que cada variância pode ser explicada pelos constructos. Esse índice de variabilidade total é explicado por todos os constructos para cada item que os compõem.

Como resultado desta etapa da pesquisa, destaco que todas as comunalidades desta fatorial têm poder de explicação maior que 0.4, garantindo a proporção de cada item nos constructos estudados (Nunnally, 1967; Hair et al, 2009).

**Tabela 2.16** – Comunalidades

	ST	SP	KM	<i>Comunalidades</i>
st_1	0.72	0.24	0.39	0.73
sp_2	0.47	0.50	0.15	0.49
sp_3	0.35	0.70	0.45	0.82
st_2	0.58	0.38	0.39	0.64
st_3	0.63	0.55	0.22	0.74
st_4	0.62	0.52	0.23	0.70
st_5	0.69	0.23	0.36	0.67
km_6	0.40	0.16	0.70	0.67
sp_7	0.21	0.72	0.32	0.66
sp_8	0.24	0.71	0.14	0.58
st_9	0.61	0.31	0.43	0.65
km_7	0.34	0.26	0.74	0.73
sp_9	0.43	0.64	0.45	0.79
km_8	0.25	0.38	0.81	0.87
st_10	0.57	0.40	0.43	0.67

Todos os itens da análise fatorial apresentaram resultado maior que 0.6, dado que realizei a remoção iterativa dos itens dos constructos - *minres solution* - (Harman & Jones,

1966) para obter todos os itens com cargas fatoriais nos respectivos constructos (carga cruzada) maiores que 0.6 e assegurar que as cargas são acima de 0.4 absoluto, conforme Nunnally (1967) e Hair et al (2009).

Após essa etapa, analiso o Alfa de Cronbach do resultado estatístico desta pesquisa (resultante da análise fatorial) que apresentou resultado acima de 0.8 em todos os três constructos propostos nessa etapa do trabalho, como pode ser observado na Tabela 2.17 a seguir:

**Tabela 2.17** –  $\alpha$  de Cronbach

	ST	SP	KM
<i><math>\alpha</math> de Cronbach</i>	0.93	0.89	0.89

Diante desses resultados da pesquisa, passo à seção de Discussão deste trabalho para argumentar sobre os resultados encontrados que foram apresentados nesta atual seção e dar prosseguimento à conclusão deste Estudo 2 da presente tese.

### 3.4 DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este Estudo 2 tinha como objetivo a criação e validação de uma escala sobre o papel estratégico da universidade corporativa. Utilizando DeVellis (2006) de base conceitual para a criação e validação dessa escala, ao final deste trabalho consegui atender ao objetivo inicial e nomear esta escala como Papel Estratégico da Universidade Corporativa (em inglês, *Corporate University Strategic Role – CUSR*).

Todos os passos previstos por DeVellis (2006) para a criação e validação de uma escala foram rigidamente seguidos e atendidos para que fosse possível elaborar este Estudo 2. Aqui, nesta seção de discussão, busco esclarecer mais especificamente os achados do trabalho. Reforço que a utilização de DeVellis (2006) foi de fundamental importância para garantir o rigor científico necessário e mandatório para a criação e validação de uma escala, uma vez que a representatividade do trabalho do autor em gestão de escalas é amplamente reconhecida na ciência.

Os resultados desta pesquisa apontam para o uso de 15 itens finais que puderam ser assegurados a partir dos 33 itens iniciais (TABELA 2.18). Os demais 18 itens foram descartados neste trabalho por não apresentarem resultados estatísticos aceitáveis cientificamente que

garantissem sua representatividade com os demais itens da escala. Reforço ainda que todos os itens atenderam aos requisitos estatísticos de Correlação, Análise Fatorial, Teste de Esfericidade de Bartlett, Teste de Kayser-Meyer-Olkin – KMO, Alfa de Cronbach e Comunalidades que apresentei neste trabalho. Em acréscimo, ressalto a importância da validação com os especialistas neste trabalho, para garantir que todos os itens propostos estivessem aderentes à proposta do estudo.

**Tabela 2.18** – Itens Finais da Escala

ST_1	Nossa empresa vê a universidade corporativa como um investimento de capital intangível que deve criar vantagens competitivas para a empresa.
SP_2	A universidade corporativa promove o aprendizado organizacional essencial para a empresa.
SP_3	Nossa empresa considera o potencial estratégico de aprendizagem proporcionado pela universidade corporativa.
ST_2	Nossa empresa vê que a universidade corporativa pode ser uma escolha consistente para promover uma visão estratégica.
ST_3	Nossa empresa vê a universidade corporativa como parte fundamental da estratégia.
ST_4	Nossa empresa vê que os investimentos feitos na universidade corporativa são justificados.
ST_5	Nossa empresa vê que a universidade corporativa pode fornecer competências essenciais para toda a empresa.
KM_6	Nossa empresa vê a universidade corporativa como uma forma de organizar o conhecimento.
SP_7	Nossa empresa vê a universidade corporativa como uma forma de se destacar dos concorrentes.
SP_8	A universidade corporativa proporciona o desenvolvimento humano essencial para atender a estratégia da empresa.
ST_9	Nossa empresa entende que é preciso ter uma postura estratégica voltada para a criatividade dos líderes no aprendizado.
KM_7	Nossa empresa vê a universidade corporativa como uma ferramenta de gestão do conhecimento.
SP_9	Nossa empresa vê a universidade corporativa como um investimento estratégico.
KM_8	Nossa empresa vê que a universidade corporativa tem um papel fundamental como gestão do conhecimento.
ST_10	Nossa empresa entende que é necessário um compromisso estratégico para gerar inovação nos processos de aprendizagem.

Dessa forma, o objetivo central deste estudo foi alcançado, quando se propunha a atender a criação e validação de uma escala de Universidades Corporativas. A partir desses achados, pretendo dar andamento ao Estudo 3 desta tese, que tem como objetivo central a aplicação da escala criada e validade neste presente estudo. Então, buscarei acrescentar a esta uma escala que possa mensurar o desempenho das organizações, fazendo com que o objetivo principal desta tese seja atendido, que é saber se organizações com universidades corporativas apresentam melhor desempenho que organizações que não têm essa estrutura.

#### **4 CAPÍTULO 4 – ESTUDO 3 – APLICAÇÃO DE ESCALA SOBRE UNIVERSIDADES CORPORATIVAS E DESEMPENHO**

O Estudo 2 desta tese de doutorado tratou da criação e validação de uma escala sobre Universidades Corporativas. O objetivo desse estudo foi criar uma escala inédita sobre Universidades Corporativas que seja resultante dos achados do Estudo 1 (bibliométrico) e validar a escala criada por meio de consulta a especialistas da área de educação corporativa que sejam referência em suas áreas de atuação e estudo estatístico (análise fatorial exploratória) dos itens validados para atender ao objetivo específico deste Estudo 3. Dessa forma, o objetivo central deste presente estudo é aplicar a escala final resultante da etapa de criação e validação do Estudo 2 e acrescentar os itens de vantagem competitiva e desempenho de Wilke, Costa, Freire e Ferreira (2019) com o intuito de mensurar a relação entre a existência de uma Universidade Corporativa e o desempenho das organizações.

A criação dessa escala final ocorreu em duas etapas. Na primeira, houve um trabalho de pesquisa bibliográfica para encontrar uma escala que relacionasse itens de Universidades Corporativas com itens de desempenho das organizações. Como apontado nos estudos anteriores, não encontrei escalas que combinassem essas duas temáticas e, além disso, também não encontrei na literatura escalas voltadas a Universidades Corporativas de modo geral.

Da mesma forma que criei e validei itens para uma escala de Universidades Corporativas seguindo os passos de DeVellis (2016), poderia também ter realizado o mesmo procedimento para criação e validação de uma escala com itens de desempenho e vantagem competitiva. No entanto, uma vez que pude encontrar uma escala condizente com a intenção declarada nos objetivos desta tese, não faria sentido criar e validar uma nova escala, mas, sim, fazer uso de uma escala validada e publicada e contribuir com as sugestões de estudos futuros dos próprios autores do trabalho, que sugerem aprofundar e ampliar as relações de competitividade e desempenho das organizações da escala proposta por eles – e adaptada neste estudo.

Uma vez que já havia realizado os oito passos relacionados em DeVellis (2016) para a criação e validação de uma escala no Estudo 2 desta tese de doutorado, considerei apenas alguns desses passos para este Estudo 3. Com isso, os passos um e dois (determinação do que será mensurado de que forma e quais itens da escala serão gerados) foram desconsiderados nesta etapa do estudo por, obviamente, não serem parte desta etapa de aplicação. Contudo, o formato de mensuração desta escala foi determinado a partir da escolha do Google Forms e da manutenção do formato em Likert de sete pontos. Também desconsidero o passo quatro (pesquisa inicial revisada por especialistas) nesta etapa porque já havia validado os itens da

escala do Estudo 2 com especialistas. Além disso, atendi ao passo cinco quando incluí os itens de Desempenho e Vantagem Competitiva de Wilke et al (2019). Tanto o passo seis, quanto o passo sete foram devidamente respeitados e atendidos, tanto na administração dos itens da pesquisa para a amostra necessária, quanto na avaliação dos itens com o intuito de garantir a eficácia da escala proposta. Para atender, por fim, a todos os passos sugeridos por DeVellis (2016), o passo oito, sobre a otimização do tamanho da escala, também foi desconsiderado, uma vez que a escala final proposta se trata de uma escala validada (nos itens de Universidade Corporativa) e já aplicada (nos itens de Desempenho e Vantagem Competitiva).

Reforço, assim como apontei no Estudo 2, que a principal justificativa para criar, validar e aplicar uma escala sobre o Papel Estratégico da Universidade Corporativa (Corporate University Strategic Role – CUSR) diz respeito ao fato de não haver escalas sobre Universidades Corporativas atreladas ao desempenho das organizações que têm uma Universidade Corporativa em suas estruturas, muito menos uma escala que trate exclusivamente a temática de Universidades Corporativas em qualquer circunstância. Criar, validar e aplicar uma escala com esse recorte teórico traz à luz da Administração como uma ciência social aplicada uma contribuição imediata da academia ao mercado. Entender se há relação entre a existência de uma Universidade Corporativa e o desempenho da organização pode transformar a maneira como o alto escalão olha para investimentos em desenvolvimento humano organizacional e de que forma o fazem e o farão a partir dos resultados desta pesquisa. Sem presunção, este é o papel da ciência e, principalmente, de uma ciência social aplicada como a Administração. Essa justificativa representa o objetivo deste Estudo 3 em relação à aplicação de uma escala final sobre Universidades Corporativas e o desempenho das organizações.

#### **4.1 HIPÓTESES**

A partir do estudo bibliométrico (Estudo 1) realizado nesta tese de doutorado destaquei para a criação e validação da escala do Estudo 2 itens que foram construídos a partir dos componentes que emergiram na etapa de pareamento da bibliometria. Esses componentes foram a Universidade Corporativa Estratégica (ST), a Gestão Estratégica do Conhecimento (KM) e o Potencial Estratégico da Universidade Corporativa (SP). Contudo, para atender ao objetivo deste Estudo 3, de aplicação da escala denominada “Papel Estratégico da Universidade Corporativa (Corporate University Strategic Role – CUSR)”, integrei os itens de Wilke et al (2019) em Vantagem Competitiva (CA) sobre imagem da marca em relação aos concorrentes,

qualidade dos produtos e/ou serviços em relação aos concorrentes, proposição de valor aos clientes, inovação, vantagens estratégicas e *market share*, e de Wincent, Anokhin, Örtqvist & Autio (2010) em Desempenho (PE) sobre *'Return on sales' (ROS)*, *'Return on investment' (ROI)* e *'Earning before interest and taxes' (EBIT)*.

A busca das organizações por vantagem competitiva é aspecto de estudos que destacam o papel dos recursos das organizações como meios para se alcançar uma vantagem competitiva para o negócio (Fernandes e Ribeiro, 2015). Os recursos de uma organização têm sido bastante explorados ao longo dos anos em pesquisas que referenciam o desenvolvimento e uso de recursos estratégicos para se alcançar vantagem competitiva nas organizações (Penrose, 1959; Prahalad e Hamel, 1990; Barney, 1991; Grant, 1991; Barney e Clark, 2007; Perez-Arostegui e Benitez-Amado, 2010; Coff & Kryscynski, 2011, Fernandes e Ribeiro, 2015). Em acréscimo, recursos humanos são parte essencial de uma organização e fundamentais para o desenvolvimento de competências que conduzam a organização na busca de uma vantagem competitiva a partir da visão estratégica do negócio.

Assim, Meister (1998) destaca a necessidade do desenvolvimento de recursos humanos a partir de um aprendizado permanente e desempenho excepcional dos valores humanos e das organizações capazes de sustentar a vantagem competitiva. Eboli (2003) destaca que o desenvolvimento dos recursos humanos reforça a crença de que a existência de uma universidade corporativa se justifica e que esta intensifica a construção e formação da dos recursos humanos que são base de uma vantagem competitiva. Com isso, é possível observar a importância desses recursos para as organizações referenciando-os como fonte de vantagem competitiva.

No que diz respeito a desempenho, há de se observar que o tema tem sido estudado há décadas. Seja o desempenho do negócio no que tange a fatores financeiros, produtivos, de força de trabalho ou outros, há inúmeros trabalhos que tratam da temática, desde trabalhos em teoria dos custos de transação (Pfeffer & Sallancik, 1978; Williamson & Ouchi, 1981), até a visão baseada em recursos (Nelson & Winter, 1982; Wernerfelt, 1984; Grant, 1991; Barney, 1991). Diante disso, a Universidade Corporativa pode ser observada como um recurso da organização e um meio de desenvolvimento humano organizacional capaz de se consolidar internamente ou capaz de buscar relações de parceria para entregar seus objetivos. Dessa forma, a Universidade Corporativa deve ser observada sob a ótica de desempenho a partir de suas entregas com referência ao seu papel estratégico para a organização.

#### 4.1.1 Universidade Corporativa Estratégica (ST)

No componente sobre a **Universidade Corporativa Estratégica (ST)**, observei que o destaque dos trabalhos na evolução das Universidades Corporativas com um papel estratégico para as organizações. Essa visão sobre as Universidades Corporativas mostra, principalmente, a transformação dos departamentos de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) com vistas ao desenvolvimento humano organizacional (Wang et al, 2010; Alagaraja & Li, 2015) que entregue valor ao negócio e às pessoas (Holland & Pyman, 2006). O desenvolvimento da Universidade Corporativa na estrutura das organizações é chave para a disseminação dos recursos que desenvolvem estrategicamente o capital humano do negócio e consegue entregar melhores (e mais) competências ao próprio negócio, buscando desenvolver sua vantagem competitiva (Holland & Pyman, 2006) e com vistas ao desempenho do negócio (Cappiello & Pedrini, 2013).

Parshakov e Shakina (2018) destacam em seu trabalho a representatividade da Universidade Corporativa como investimento em capital intangível que tem o papel de deve criar vantagens competitivas para essas organizações e que, conseqüentemente, refletem maior desempenho do negócio. Isso também se dá, por conta da visão de Rhéaume & Gardoni (2015) que destacam a preocupação das organizações com a forma como as Universidades Corporativas devem ter um olhar mais crítico sobre o papel da Universidade Corporativa na inovação no negócio visando a criação de vantagem competitiva. Ainda nesse quesito, há um reforço por parte dos autores e de Dealtry (2008) sobre o papel da alta gerência no investimento da Universidade Corporativa com vistas à gestão da inovação e seu reflexo na criação de vantagens competitivas ao negócio.

Dealtry (2008) ainda acrescenta que a organização precisa ter uma reflexão profunda sobre o papel da liderança na aprendizagem e que isso terá influência direta na busca por melhores resultados para as pessoas e o negócio. Esses resultados, para Cappiello & Pedrini (2013) têm forte ligação com a Universidade Corporativa por conta do o compromisso financeiro e organizacional imediato por parte da organização com a própria Universidade Corporativa que consegue fornecer evidências dos resultados alcançados pelos *stakeholders* do negócio em comparação aos objetivos e a missão da organização, assegurando sua participação e contribuição para os resultados do negócio.

Uma vez que a Universidade Corporativa Estratégica pode ser ligada ao desenvolvimento de vantagem competitiva e ao desempenho do negócio, como destaquei acima, apresento as primeiras duas hipóteses deste Estudo 3:

***Hipótese 1a:** há uma relação positiva entre a Universidade Corporativa Estratégica e a Vantagem Competitiva da organização.*

***Hipótese 1b:** há uma relação positiva entre a Universidade Corporativa Estratégica e o Desempenho da organização.*

#### 4.1.2 Gestão Estratégica do Conhecimento (KM)

Patrucco (2017) destaca a Universidade Corporativa e sua ligação com a estratégia da organização e o entendimento do elo entre a estrutura da Universidade Corporativa e o desenvolvimento e gerenciamento de resultados estratégicos a partir da Universidade Corporativa. Esses resultados podem estar diretamente ligados aos achados de Scarso (2017) que reforça a relevância da Universidade Corporativa como detentora da Gestão Estratégica do Conhecimento (KM), segundo componente que emergiu a partir dos achados do pareamento do Estudo 1 desta tese de doutorado.

A **Gestão Estratégica do Conhecimento (KM)** é destacada por diversos autores observados no Estudo 1 quando tratam da importância da evolução da Universidade Corporativa sendo vista como meio de transferência de conhecimento que renova e transforma a organização em um cenário globalizado, que demanda uma visão disruptiva digital constante e que tem, na Universidade Corporativa, uma espécie de laboratório de aprendizado da organização que, eventualmente, se converte no principal recurso da gestão estratégica de todo o conhecimento da organização (RYAN, 2015). Clinton et al (2009) reforçam essa visão sobre a Universidade Corporativa como meio de transferência de conhecimento. Para os autores, essa transferência passa pela gestão estratégica do conhecimento existente na organização e apoia a organização na obtenção de vantagem competitiva. O trabalho de Carayannis (1998) evidencia a gestão estratégica do conhecimento no papel estratégico para as organizações por meio dos programas de treinamento e desenvolvimento.

Farias et al (2009) destacam os benefícios e influências das Universidades Corporativas na visão da gestão estratégica do conhecimento organizacional em relação ao desempenho da

organização. Isso pode ser observado, também, em Prince & Beaver (2002) que coloca em evidência muitas organizações de grande porte sendo tendo seu desempenho impactado pelas Universidades Corporativas, podendo isso ser visto como uma “consequência de muitas organizações reconhecerem o poder do aprendizado e do conhecimento como impulsionadores fundamentais da mudança estratégica” (p. 247). De modo geral, é possível observar que a gestão estratégica do conhecimento tem sido fundamental na visão de autores que tratam do tema e dos horizontes sobre Universidades Corporativas e sua relação com o negócio.

Dessa forma, apresento duas hipóteses que compõem este Estudo 3 relacionando a Gestão Estratégica do Conhecimento (KM) com a Vantagem Competitiva e o Desempenho da Organização.

***Hipótese 2a:** há uma relação positiva entre a Gestão Estratégica do Conhecimento e a Vantagem Competitiva da organização.*

***Hipótese 2b:** há uma relação positiva entre a Gestão Estratégica do Conhecimento e o Desempenho da organização.*

#### 4.1.3 Potencial Estratégico da Universidade Corporativa (SP)

Trabalhos como o de Nevins (1998) abordam a temática da Universidade Corporativa e seu papel nas organizações por seu potencial estratégico de interagir com o negócio e seus stakeholders de maneira consultiva, por entenderem que essas estruturas podem apoiar as organizações na gestão do negócio e nos desafios do desenvolvimento humano organizacional que terá reflexos no negócio em si. Essa visão fez com que Fischer (2005) destacasse o poder de planejamento (e não mais reação) das Universidades Corporativas quando se trata da abordagem dos processos de mudanças vivenciados pela área de recursos humanos a partir da gestão de competências, da educação corporativa estruturada e do estímulo à aprendizagem organizacional voltados a corroborarem com temas e assuntos que evidenciem e potencializem a visão estratégica dos *stakeholders* nas organizações. Tal estímulo se destaca no que O'Connor (2004) chama de ciclo de aprendizagem no ambiente de trabalho. Esse ciclo reforça o potencial estratégico da Universidade Corporativa por ser parte fundamental da promoção da aprendizagem organizacional como uma característica essencial ao negócio.

A tendência dos ambientes virtuais cada vez mais evidentes e com capacidade de escalar o conhecimento com o apoio de plataformas digitais e outros meios faz com que Scott (2001) do potencial estratégico que a Universidade Corporativa pode oferecer às organizações por meio dessa disseminação de conhecimento sem fronteiras, sem barreiras e totalmente integrada. Dealtry (2000d) destaca que há implicações positivas no aspecto organizacional dessa integração no aprendizado dentro dos negócios com o intuito de alcançar o planejamento estratégico declarado e esperado pelas organizações por meio do apoio provido pela Universidade Corporativa. De modo geral, a observação de como a Universidade Corporativa pode contribuir para o planejamento estratégico e a visão de futuro do negócio e potencializar resultados por meio da busca por vantagem competitiva e melhor desempenho são os pontos chave dessa proposição de hipótese neste estudo.

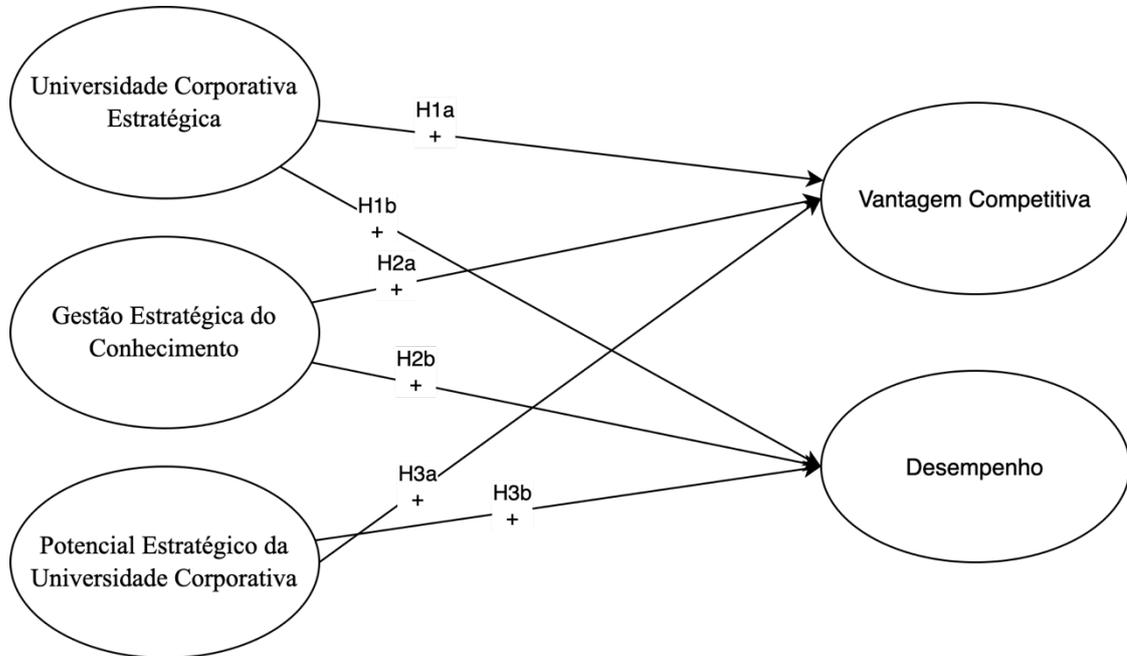
Com isso, apresento duas hipóteses que englobam o conceito proposto no componente Potencial Estratégico da Universidade Corporativa, a Vantagem Competitiva e o Desempenho da organização.

***Hipótese 3a:*** *há uma relação positiva entre o Potencial Estratégico da Universidade Corporativa e a Vantagem Competitiva da organização.*

***Hipótese 3b:*** *há uma relação positiva entre o Potencial Estratégico da Universidade Corporativa e o Desempenho da organização.*

Na Figura 3.1 apresento o modelo conceitual gráfico com a disposição das variáveis independentes e dependentes e suas respectivas relações já apresentadas acima.

**Figura 3.1** – Hipóteses



A seguir, apresento a seção de método deste presente estudo que trata da metodologia utilizada, a apresentação da amostra e as variáveis dependentes, independentes e de controle.

## 4.2 MÉTODO

Assim como no Estudo 2, fiz uso de um software de análise dos resultados desta pesquisa. Utilizei o R (R Core Team, 2021) para esta finalidade e, como citado anteriormente, realizei a normalização das bases em português e inglês. No R utilizei a biblioteca *psych* (Revelle, 2020) para realizar uma análise multivariada e analisar os resultados da aplicação da escala deste estudo por meio de uma análise fatorial, análise de componente principal, análise de agrupamento e análise de confiabilidade, como fiz no Estudo 2.

Integrei, neste estudo, os itens gerados e validados no Estudo 2 com os itens que encontrei no trabalho de Wilke et al (2019) e Wincent, Anokhin, Örtqvist & Autio (2010). Nesse trabalho os autores apresentam uma escala criada para estudar a cooperação inter-organizacional em destinos turísticos. Dessa escala dos autores, integrei nove itens relacionados a desempenho das organizações e vantagem competitiva aos demais 15 itens validados anteriormente no Estudo 2. Dessa forma, apresento os itens do trabalho de Wilke et al (2019)

na forma das Tabelas 3.1 e 3.2 e, na sequência, apresento a proposta final da escala para aplicação neste Estudo 3.

### Vantagem Competitiva

Para o fator Vantagem Competitiva, utilizei a escala de Wilke et al (2019) com os seguintes itens:

**Tabela 3.1** – Itens de Vantagem Competitiva

#### **Vantagem Competitiva - Wilke et al (2019)**

---

Nossa empresa possui uma imagem de marca que a diferencia claramente de nossos concorrentes diretos.

---

A qualidade de nossos produtos e serviços é melhor do que a oferecida por nossos concorrentes diretos.

---

Oferecemos um grande número de serviços adicionais, agregando valor aos nossos clientes.

---

Importantes inovações são constantemente realizadas em nossos produtos e serviços.

---

Temos vantagens estratégicas sobre nossos concorrentes diretos.

---

Temos uma grande participação de mercado.

---

Os itens utilizados neste trabalho foram baseados exclusivamente no trabalho de Wilke et al (2019) sem que houvesse quaisquer alterações no conteúdo semântico dos itens.

### Desempenho

Para o fator Desempenho, utilizei a escala de Wilke et al (2019) com os seguintes itens:

**Tabela 3.2** – Itens de Desempenho

#### **Desempenho - Wilke et al (2019)**

---

Nosso EBIT (lucro antes de juros e impostos) está consistentemente acima da média do setor.

---

Nosso ROI (Return on Investment) está consistentemente acima da média do setor.

---

Nosso ROS (Return on Sales) está consistentemente acima da média do setor.

---

Assim como na criação dos itens da escala de Universidades Corporativas no Estudo 2 desta tese, sugeri uma sigla para identificação de cada um dos novos itens acrescidos à escala

inicial, com os itens da escala de Wilke et al (2019) para Vantagem Competitiva e Desempenho, resultando em 24 itens finais para a escala proposta. Nomeei esta escala final de **Papel Estratégico da Universidade Corporativa (Corporate University Strategic Role – CUSR)**.

**Tabela 3.3** – Escala sobre o Papel Estratégico da Universidade Corporativa (Corporate University Strategic Role – CUSR)

ST_1	Nossa empresa vê a universidade corporativa como um investimento de capital intangível que deve criar vantagens competitivas para a empresa.
ST_2	Nossa empresa vê que a universidade corporativa pode ser uma escolha consistente para promover uma visão estratégica.
ST_3	Nossa empresa vê a universidade corporativa como parte fundamental da estratégia.
ST_4	Nossa empresa vê que os investimentos feitos na universidade corporativa são justificados.
ST_5	Nossa empresa vê que a universidade corporativa pode fornecer competências essenciais para toda a empresa.
ST_9	Nossa empresa entende que é preciso ter uma postura estratégica voltada para a criatividade dos líderes no aprendizado.
ST_10	Nossa empresa entende que é necessário um compromisso estratégico para gerar inovação nos processos de aprendizagem.
SP_2	A universidade corporativa promove o aprendizado organizacional essencial para a empresa.
SP_3	Nossa empresa considera o potencial estratégico de aprendizagem proporcionado pela universidade corporativa.
SP_7	Nossa empresa vê a universidade corporativa como uma forma de se destacar dos concorrentes.
SP_8	A universidade corporativa proporciona o desenvolvimento humano essencial para atender a estratégia da empresa.
SP_9	Nossa empresa vê a universidade corporativa como um investimento estratégico.
KM_6	Nossa empresa vê a universidade corporativa como uma forma de organizar o conhecimento.
KM_7	Nossa empresa vê a universidade corporativa como uma ferramenta de gestão do conhecimento.
KM_8	Nossa empresa vê que a universidade corporativa tem um papel fundamental como gestão do conhecimento.
CA_1	Nossa empresa possui uma imagem de marca que a diferencia claramente de nossos concorrentes diretos.
CA_2	A qualidade de nossos produtos e serviços é melhor do que a oferecida por nossos concorrentes diretos.
CA_3	Oferecemos um grande número de serviços adicionais, agregando valor aos nossos clientes.
CA_4	Importantes inovações são constantemente realizadas em nossos produtos e serviços.
CA_5	Temos vantagens estratégicas sobre nossos concorrentes diretos.
CA_6	Temos uma grande participação de mercado.
PE_1	Nosso EBIT (lucro antes de juros e impostos) está consistentemente acima da média do setor.
PE_2	Nosso ROI (Return on Investment) está consistentemente acima da média do setor.
PE_3	Nosso ROS (Return on Sales) está consistentemente acima da média do setor.

Uma vez que todos os itens foram contemplados na escala Papel Estratégico da Universidade Corporativa (Corporate University Strategic Role – CUSR), construí um novo formulário no Google Forms em português e inglês em formato de Likert de sete pontos, como no Estudo 2. A principal intenção de ter o formulário em duas línguas foi conseguir captar o maior número de respondentes nacionais e estrangeiros para buscar resultados em dimensão global, com uma amostra que não ficasse restrita a um país ou público que pudesse ampliar a discussão de viés de pesquisa. Dessa forma, o formulário final foi replicado para uma amostra de aproximadamente 400 potenciais respondentes, entre respondentes de empresas no Brasil e no exterior.

#### 4.2.1 Amostra

De modo a atender aos objetivos desta tese e ao objetivo específico deste Estudo 3, nesta seção de método declaro que utilizei a base de 88 respondentes finais e validados já apresentada nas estatísticas descritivas do Estudo 2. Para reiterar a validade dessa amostra final, reforço que tal amostra atende os critérios de Cohen (1998) para um número mínimo de amostras válidas neste trabalho. Com isso, esta amostra atende a todos os critérios probabilísticos de tamanho do efeito ( $f^2$  é de 0,15),  $\alpha$  significativo de 0,05 (probabilidade de erro da amostra) e  $\beta$  não significativo (0,8 ou  $1-\beta$ ), assegurando a probabilidade de ocorrer um erro de falso negativo igual ou menor que 20% (Cohen, 1988).

#### 4.2.2 Variáveis Dependentes

As variáveis dependentes deste Estudo 3 são a Vantagem Competitiva (CA) e o Desempenho (PE). Para ambas as variáveis empreguei nas hipóteses uma relação de dependência positiva entre cada uma das variáveis dependentes para cada uma das variáveis independentes. Dessa forma, apresento duas hipóteses (A e B) para cada variável independente, sendo Hipótese A para a variável dependente Vantagem Competitiva e Hipótese B para a variável dependente Desempenho.

#### 4.2.3 Variáveis Independentes

As variáveis independentes deste Estudo 3 são a Universidade Corporativa Estratégica (ST), a Gestão Estratégica do Conhecimento (KM) e o Potencial Estratégico da Universidade Corporativa (SP). Essas variáveis independentes formam o modelo teórico deste estudo baseado nas relações propostas entre as variáveis independentes e dependentes. Todas as variáveis independentes emergiram dos resultados do pareamento do Estudo 1, como já apresentado anteriormente.

#### 4.2.4 Variáveis de Controle

Considerei sete variáveis de controle para esta pesquisa. Dividi essas variáveis em dois grupos, sendo o primeiro o grupo formado por variáveis de controle relacionadas ao respondente (idade, gênero, tempo de empresa e formação) e um segundo grupo com variáveis de controle relacionadas à organização do respondente (idade da empresa, faturamento da empresa e número de funcionários). No geral, embora as variáveis de controle não façam parte do estudo em si e não possam ser medidas para terem influência nos resultados esperados nesta pesquisa, há um interesse real no entendimento do público respondente (profissional e organização) para estudos futuros. Ainda, embora não esteja diretamente ligado às variáveis dependentes de Vantagem Competitiva (CA) e Desempenho (PE), as variáveis de controle do segundo grupo podem provocar reflexões interessantes a respeito dos resultados obtidos nesta pesquisa (ex.: se o faturamento da empresa está positivamente relacionado ao resultado de CA e PE).

### 4.3 RESULTADOS

Assim como no Estudo 2, apresento os resultados de Mediana, Percentil e Intervalo da Amostra, Correlação, Análise Fatorial, Teste de Esfericidade de Bartlett, Teste de Kayser-Meyer-Olkin – KMO, Comunalidades, Alfa de Cronbach e Regressões com o intuito de atestar a confiabilidade dos itens da escala proposta seguindo os critérios de Nunnally (1967).

Na Tabela 3.4 apresento os valores da amostra final deste estudo com os valores de Mediana, Percentil e Intervalo da Amostra.

**Tabela 3.4** – Mediana, Percentil e Intervalo da Amostra

<b>Universidade Corporativa Estratégica</b>	7 itens
<i>N</i>	88.00
<i>Mediana (IQR)</i>	40.00 (36.00, 44.00)
<i>Intervalo</i>	14.00, 49.00
<b>Potencial Estratégico da Universidade Corporativa</b>	5 itens
<i>N</i>	88.00
<i>Mediana (IQR)</i>	28.00 (24.75, 32.00)
<i>Intervalo</i>	15.00, 35.00
<b>Gestão Estratégica do Conhecimento</b>	3 itens
<i>N</i>	88.00
<i>Mediana (IQR)</i>	18.00 (15.00, 19.25)
<i>Intervalo</i>	6.00, 21.00
<b>Vantagem Competitiva</b>	6 itens
<i>N</i>	88.00
<i>Mediana (IQR)</i>	35.00 (31.00, 39.00)
<i>Intervalo</i>	11.00, 42.00
<b>Desempenho</b>	3 itens
<i>N</i>	88.00
<i>Mediana (IQR)</i>	17.00 (13.75, 19.00)
<i>Intervalo</i>	8.00, 21.00

Os resultados da Tabela 3.4 apontam que em todos os fatores a amostra desta pesquisa apresenta uma mediana de 5,6 em SP e PE, 5,7 em ST, 5,8 em CA e 6 em KM. Ou seja, as distribuições das frequências da amostra podem ser observadas no nível 6 da Escala Likert de 7 pontos deste estudo. Isso sugere que a amostra dos respondentes em todos os fatores pode ser observada com positividade nas respostas, sendo que a distribuição das frequências é altamente positiva.

O fator ST, por exemplo, apresenta um número de sete itens na escala proposta. A partir do resultado estatístico apresentado na Tabela 3.4, é possível observar que o resultado da mediana deste fator é de 40; se dividida por seus sete itens que o contemplam, resulta em 5,7 pontos da escala proposta (dentro do ponto 6 da escala). Logo, a partir do resultado do percentil da amostra (IQR) sendo de 1,14 nesse fator, posso afirmar que metade da amostra discorda em

aproximadamente um ponto da escala deste estudo. Assim, a tendência de respostas dessa amostra é de alta positividade. Ainda, ao analisar o intervalo da amostra, é possível observar que a maior resposta da amostra foi no ponto 7 da escala e a menor resposta no ponto 2, indicando que nenhum respondente da amostra apontou qualquer item deste fator no menor ponto da escala.

Já no fator SP, que apresenta cinco itens na escala, o resultado da mediana é de 28 (5,6 pontos da escala). Estando a mediana no ponto 6 da escala de 7 pontos, destaco os resultados deste fator apontam para um IQR de 1,45 e apresenta um resultado que também encaixa a amostra da pesquisa na positividade da escala. Assim, seria como se metade da amostra discorda em até 2 pontos na escala. O intervalo de respostas dos participantes foi entre máximo de 7 e mínimo de 3 pontos da escala.

Para o fator KM, os resultados da mediana, IQR e intervalo apresentaram a menor variação dentro de todos os fatores. É possível observar que a mediana de 18 (6 pontos) para os três itens deste fator na escala é a mais alta entre os fatores neste resultado estatístico. O IQR é de 1,08, sugerindo que o percentil da amostra é de um ponto para cima ou para baixo dos 6 pontos da mediana da amostra. Ainda, destaco o intervalo da amostra, onde nenhum dos respondentes sinalizou máxima negatividade entre os itens (menor resposta de 2 pontos e maior de 7 pontos).

Em CA, assim como nos demais fatores, a mediana apresentou resultado dentro dos 6 pontos da escala (até 7 pontos), o que reforça a alta positividade das respostas da amostra em relação à escala proposta. A mediana de 35 (5,8 pontos) apresentou IQR de 1,33, mais uma vez reforçando a positividade da amostra. Ainda, o intervalo da estatística apresentada também pode ser observado dentro da positividade da escala (maior resposta de 7 pontos e menor de 2 pontos).

Por fim, o fator PE foi o que apresentou menor mediana entre todos os fatores deste estudo. A mediana de 17 do fator PE (5,6) é seguida de um IQR de 1,75 que, embora mantenha-se dentro do limite de 2 pontos da escala como os demais fatores, apresentou o resultado mais alto da estatística descrita na Tabela 3.4. O intervalo, no entanto, é o mais alto, assim como o fator SP, sendo a maior resposta de 7 pontos e a menor de 3 pontos dentro da escala de 7 pontos deste estudo.

A partir dos resultados de Mediana, Percentil e Intervalo da Amostra, prossigo com as análises desta seção de resultados para realizar a análise das correlações deste presente estudo.

Na Tabela 3.5 (Matriz de Correlação do Estudo 3), apresento os resultados das correlações entre os cinco fatores desta pesquisa (ST, SP, KM, CA e PE). Ao analisar os

resultados da matriz de correlação com alto grau de significância, é possível observar que há correlação positiva entre todos os fatores. Como visto anteriormente, Levin & Fox (2004) apontam que resultados acima de 0.5 já são considerados uma correlação positiva substancial.

**Tabela 3.5** – Matriz de Correlação do Estudo 3

	<i>st</i>	<i>sp</i>	<i>km</i>	<i>ca</i>
<i>sp</i>	0.807***			
<i>km</i>	0.747***	0.678***		
<i>ca</i>	0.589***	0.521***	0.502***	
<i>pe</i>	0.388***	0.402***	0.347***	0.532***

\* =  $p < 0.05$ ; \*\* =  $p < 0.01$ ; \*\*\* =  $p < 0.001$

Uma observação que devo destacar sobre os resultados da matriz de correlação é a correlação positiva dos itens entre si. Destaco o fato de os três constructos da escala do Estudo 2 - Papel Estratégico da Universidade Corporativa (Corporate University Strategic Role – CUSR) apresentarem resultados altos. Os itens ST e SP (0.807) e ST e KM (0.747) apresentam uma correlação muito forte, de acordo com a interpretação da correlação de Pearson de Levin & Fox (2004). Já a correlação dos itens SP e KM (0.678) apresenta uma correlação positiva substancial. Ainda que todas as correlações entre esses itens em especial (variáveis independentes) tenham apresentado resultado significante, não é possível observar o mesmo grau de correlação nas variáveis dependentes do estudo (CA e PE).

Os resultados das correlações de CA e PE também são significantes. Porém, há uma observação a se fazer em relação à característica da amostra/população deste estudo. Enquanto em Wilke et al (2019) é possível observar um resultado muito superior dessas correlações (em CA e PE), o mesmo não acontece neste estudo. Isso será reforçado nas limitações e contribuições para estudos futuros desta tese de doutorado.

O que é possível destacar é que, enquanto as correlações entre as variáveis independentes apresentam resultado de correlação substancial com a variável CA (ST e CA = 0.589; SP e CA = 0.521; KM e CA = 0.502), elas apresentam uma correlação moderada com a variável dependente PE (ST e PE = 0.388; SP e PE = 0.402; KM e PE = 0.347). Entre si, as variáveis dependentes apresentam resultado de correlação substancial (CA e PE = 0.532).

Embora não representem resultados de alto grau de correlação, é importante reforçar que as correlações não representam causalidade entre as variáveis.

Na sequência dos testes de correlação entre as variáveis deste estudo, realizei o Teste de Esfericidade de Bartlett para buscar rejeitar a hipótese nula deste estudo, a fim de responder se os fatores não são correlacionados entre si. Esta hipótese nula foi rejeitada porque todos os fatores apresentaram resultado de  $p$  valor  $< 0.05$ . Todos os fatores apresentaram  $p$  valor  $< 0.001$  neste teste realizado no R (R Core Team, 2021).

Como no Estudo 2, realizei o Teste de Esfericidade de Bartlett para verificar a adequabilidade da amostra final dessa pesquisa com os resultados. O Teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), apresentou resultados expressivos, maiores que 0.5, em todas as variáveis que compõem cada um dos fatores. Dessa forma, atendendo aos critérios de Field, Miles & Field (2012), que recomendam que o resultado do Teste KMO seja acima de 0.5, todos os fatores apresentam dados adequados para execução da Análise Fatorial referente a este Estudo 3.

**Tabela 3.6** – Teste KMO do Estudo 3

st_1	0.90	sp_9	0.88
sp_2	0.86	km_8	0.87
sp_3	0.95	st_10	0.86
st_2	0.90	ca_1	0.81
st_3	0.90	ca_2	0.83
st_4	0.90	ca_3	0.86
st_5	0.89	ca_4	0.91
km_6	0.77	ca_5	0.87
sp_7	0.86	ca_6	0.85
sp_8	0.85	pe_1	0.84
st_9	0.87	pe_2	0.79
km_7	0.90	pe_3	0.82

Da mesma forma que realizei o Teste KMO no Estudo 2, utilizei a Rotação Ortogonal *varimax* para extrair os fatores utilizando a máxima verossimilhança (*maximum likelihood – ML*) (Hair et al, 2009). Como citei, todos os fatores da Tabela 3.5 apresentam resultados de KMO acima de 0.5. Em acréscimo, o resultado do KMO geral também é acima de 0.5, sendo 0.87.

Uma vez que garanti a adequabilidade de todos os dados da pesquisa por meio dos resultados da correlação e dos testes de Bartlett e KMO, conduzi uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC) determinando a relação de cada um dos fatores da pesquisa (Tabela 3.6). Uma vez que já são sabidos todos os fatores que seriam trabalhados neste estudo, travei a AFC em cinco fatores, sendo os três da AFE, do Estudo 2, e os dois de Wilke et al e Wincent et al

(2010). Nesta fase, a principal função da análise fatorial conformatória (AFC) é estudar a relação entre fatores de cada uma das cinco variáveis que compõem este estudo. Minha intenção é buscar identificar os padrões de correlação entre eles e fazer com que o resultado da análise fatorial auxilie na redução do número de fatores observados em cada uma das variáveis. Essa redução acontece respeitando os critérios de Nunnally (1967) e Hair et al (2009) que apontam que as cargas fatoriais apresentadas devem ser maiores que 0.4 para que tenham um poder de explicação aceitável. É a partir desse ponto que os fatores resultantes desse critério representem um constructo que possa explicar o conjunto desses fatores observados (Hair et al, 2009) e, a partir desse resultado, realizei a remoção iterativa (Harman & Jones, 1966) dos fatores com cargas menores que 0.4. Por fim, apresento, também na Tabela 3.7, as comunalidades desta etapa de análise fatorial, que têm poder de explicação maior que 0.4 em todas as cargas dos fatores e constructos estudados (Nunnally, 1967; Hair et al, 2009).

**Tabela 3.7** – Comunalidades do Estudo 3

	ST	SP	KM	CA	PE	<i>Comunalidades</i>
st_1	0.72	0.19	0.27	0.23	0.18	0.72
sp_2	0.52	0.53	0.10	-0.09	0.13	0.58
sp_3	0.42	0.64	0.38	0.17	0.21	0.81
st_2	0.62	0.31	0.29	0.29	0.05	0.65
st_3	0.65	0.52	0.14	0.15	0.08	0.74
st_4	0.65	0.44	0.14	0.14	0.23	0.70
st_5	0.73	0.20	0.23	0.23	0.05	0.68
km_6	0.45	0.09	0.60	0.25	0.17	0.67
sp_7	0.28	0.64	0.25	0.18	0.18	0.61
sp_8	0.26	0.75	0.11	0.10	0.05	0.65
st_9	0.67	0.24	0.31	0.23	0.14	0.67
km_7	0.42	0.23	0.65	0.19	0.14	0.71
sp_9	0.50	0.56	0.38	0.23	0.17	0.78
km_8	0.37	0.34	0.82	0.07	0.08	0.95
st_10	0.62	0.32	0.32	0.30	0.11	0.69
ca_1	0.26	0.29	0.27	0.51	0.10	0.50
ca_2	0.23	-0.04	0.10	0.69	0.11	0.55
ca_3	0.15	0.40	0.31	0.52	0.23	0.61
ca_4	0.30	0.33	-0.04	0.55	0.22	0.55
ca_5	0.06	0.12	0.17	0.88	0.19	0.85

ca_6	0.13	0.01	0.01	0.59	0.32	0.47
pe_1	0.16	0.07	0.05	0.22	0.79	0.71
pe_2	0.14	0.13	0.10	0.30	0.90	0.94
pe_3	0.08	0.20	0.17	0.19	0.85	0.84

Como apontei nos passos desse item 4.3, após analisar as cargas fatoriais e as comunalidades, proponho a análise do Alfa de Cronbach. O resultado estatístico de todos os fatores dessa pesquisa foi acima de 0.8, como pode ser observado na Tabela 3.8 a seguir:

**Tabela 3.8** –  $\alpha$  de Cronbach do Estudo 3

	ST	SP	KM	CA	PE
<i><math>\alpha</math> de Cronbach</i>	0.93	0.89	0.89	0.85	0.93

Na sequência dessa análise do Alfa de Cronbach, dou início às análises dos modelos de regressão desta pesquisa. Nessas regressões apresento os resultados que explicam a relação entre as variáveis independentes ST, SP e KM com a variável dependente CA (Tabela 3.14) e também com a variável dependente PE (Tabela 3.15). O intuito da análise de regressão é avaliar a amplitude da variação de uma variável, sempre decorrente da variação de uma variável em outra variável. De maneira mais simples e objetiva, é assegurar e entender se a variação apontada em uma coisa acontece em decorrência de uma outra coisa.

Os resultados das respostas da Escala sobre o Papel Estratégico da Universidade Corporativa (Corporate University Strategic Role – CUSR) podem ser observados conforme os constructos destacados a seguir. Desmembrei os resultados das respostas para facilitar o entendimento e a relação entre a figura respectiva aos itens analisados. Dessa forma, os resultados das respostas dos fatores ST, SP, KM, CA e PE serão apresentados com essa proposta em perspectiva.

Na Tabela 3.9, apresento cada um dos itens do fator ST e suas respectivas cargas fatoriais extraídas da análise fatorial deste estudo.

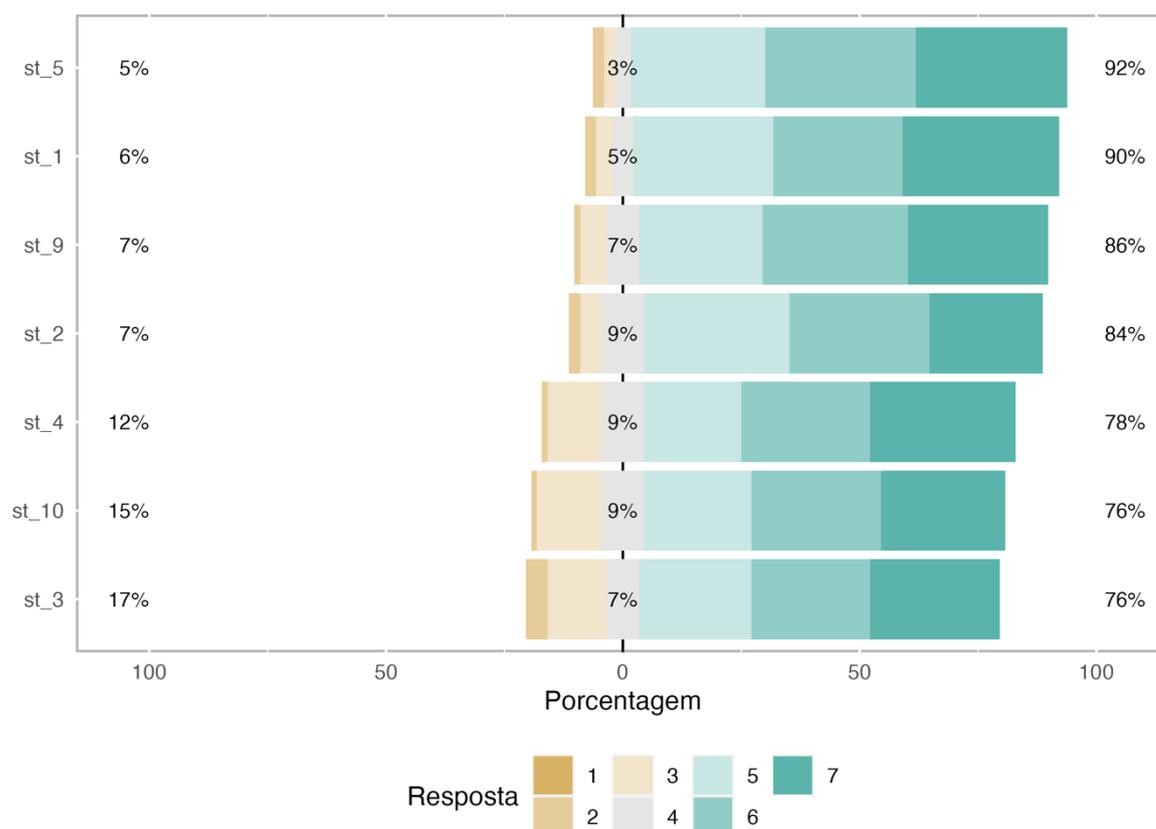
**Tabela 3.9** – Itens do Fator ST e Carga Fatorial

ST_1	Nossa empresa vê a universidade corporativa como um investimento de capital intangível que deve criar vantagens competitivas para a empresa.	0.72
ST_2	Nossa empresa vê que a universidade corporativa pode ser uma escolha consistente para promover uma visão estratégica.	0.62

ST_3	Nossa empresa vê a universidade corporativa como parte fundamental da estratégia.	0.65
ST_4	Nossa empresa vê que os investimentos feitos na universidade corporativa são justificados.	0.65
ST_5	Nossa empresa vê que a universidade corporativa pode fornecer competências essenciais para toda a empresa.	0.73
ST_9	Nossa empresa entende que é preciso ter uma postura estratégica voltada para a criatividade dos líderes no aprendizado.	0.67
ST_10	Nossa empresa entende que é necessário um compromisso estratégico para gerar inovação nos processos de aprendizagem.	0.62

A Figura 3.2 caracteriza a Escala Likert de sete pontos utilizada nesta pesquisa e apresenta os itens do Fator ST organizados em relação à representatividade de respostas a partir do formulário preenchido pelos respondentes. Os itens foram distribuídos em relação à maior quantidade de respostas nos pontos de maior concordância com as afirmações da escala (5, 6 e 7), como pode ser observado. Assim, o item “st\_5” apresentou 92% das respostas entre os pontos 5, 6 e 7 da escala e foi ordenado em primeiro na figura e os demais seguiram essa mesma lógica.

**Figura 3.2** – Itens do Fator ST e organizados pela Representatividade de Respostas



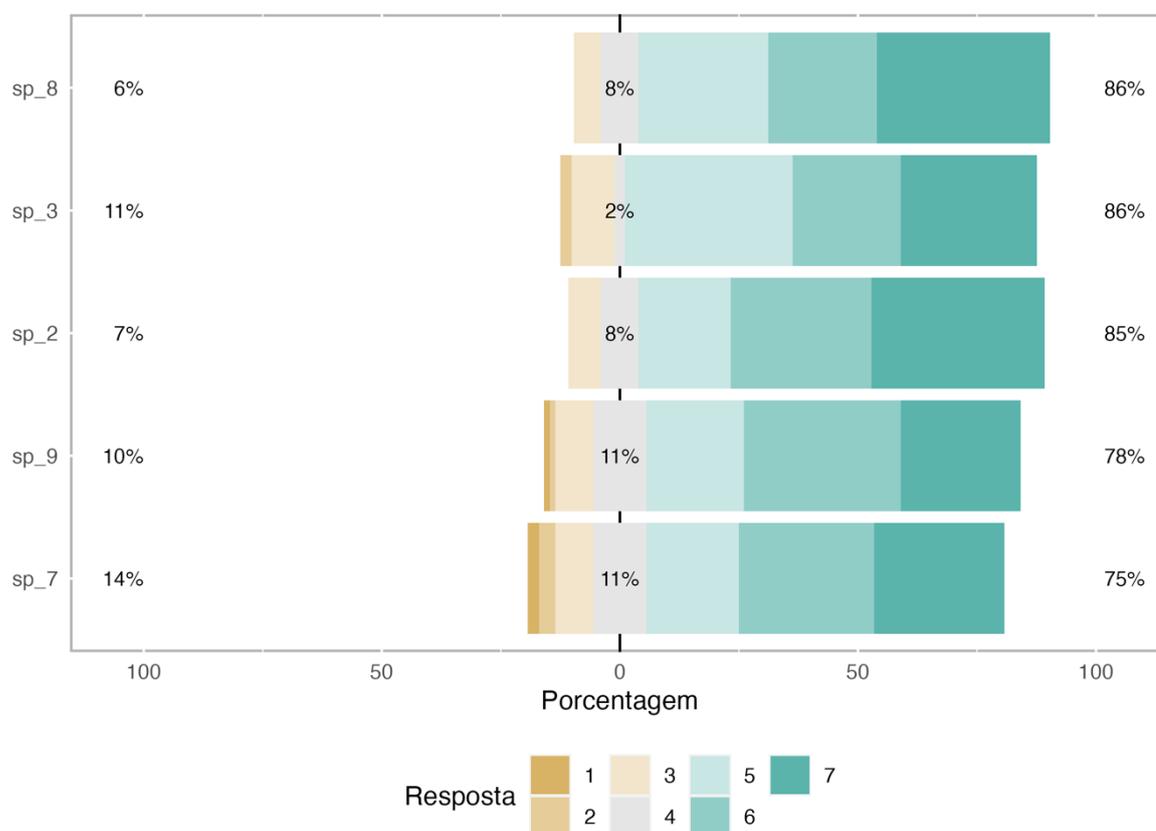
Na Tabela 3.10, apresento cada um dos itens do fator SP e suas respectivas cargas fatoriais extraídas da análise fatorial deste estudo.

**Tabela 3.10** – Itens do Fator SP e Carga Fatorial

SP_2	A universidade corporativa promove o aprendizado organizacional essencial para a empresa.	0.53
SP_3	Nossa empresa considera o potencial estratégico de aprendizagem proporcionado pela universidade corporativa.	0.64
SP_7	Nossa empresa vê a universidade corporativa como uma forma de se destacar dos concorrentes.	0.64
SP_8	A universidade corporativa proporciona o desenvolvimento humano essencial para atender a estratégia da empresa.	0.75
SP_9	Nossa empresa vê a universidade corporativa como um investimento estratégico.	0.56

Assim como na Figura 3.2, os resultados dos itens do fator SP foram distribuídos ordinalmente em relação à maior quantidade de respostas nos pontos 5, 6 e 7 da Escala Likert desta pesquisa. Dessa forma, destaco o item “sp\_8” com 86% das respostas dos participantes enquadradas nesses pontos. Os demais itens seguem a mesma lógica do item citado acima.

**Figura 3.3** – Itens do Fator SP e organizados pela Representatividade de Respostas



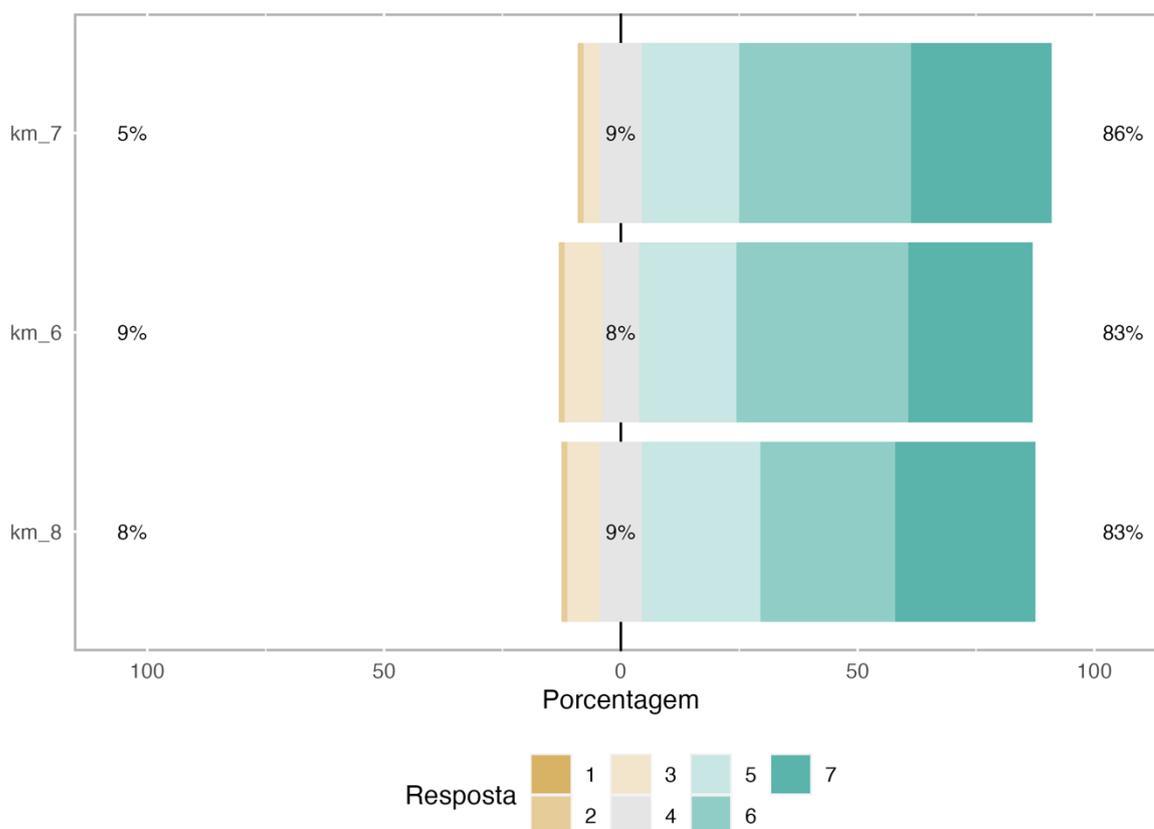
Na Tabela 3.11, apresento cada um dos itens do fator KM e suas respectivas cargas fatoriais extraídas da análise fatorial deste estudo.

**Tabela 3.11** – Itens do Fator KM e Carga Fatorial

KM_6	Nossa empresa vê a universidade corporativa como uma forma de organizar o conhecimento.	0.60
KM_7	Nossa empresa vê a universidade corporativa como uma ferramenta de gestão do conhecimento.	0.65
KM_8	Nossa empresa vê que a universidade corporativa tem um papel fundamental como gestão do conhecimento.	0.82

A Figura 3.4 trata-se dos resultados dos itens do fator KM e, assim como explicado nas figuras anteriores tiveram os itens distribuídos ordinalmente em relação à maior quantidade de respostas nos pontos 5, 6 e 7 da Escala Likert desta pesquisa. Destaco o item “km\_7”, com 86% das respostas dos participantes enquadradas nesses pontos. Os demais itens “km\_6” e “km\_8” apresentaram 83% das respostas nos pontos 5, 6 e 7, respectivamente.

**Figura 3.4** – Itens do Fator KM e organizados pela Representatividade de Respostas



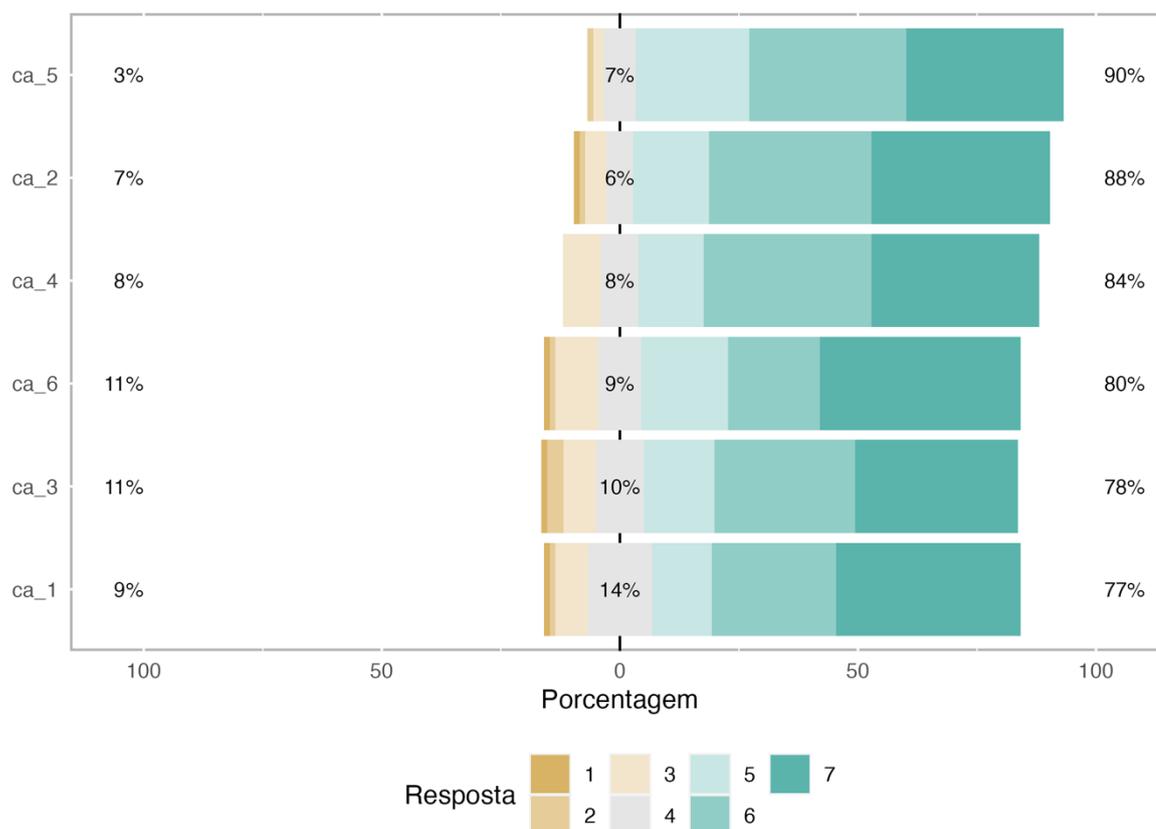
Na Tabela 3.12, apresento cada um dos itens do fator CA e suas respectivas cargas fatoriais extraídas da análise fatorial deste estudo.

**Tabela 3.12** – Itens do Fator CA e Carga Fatorial

CA_1	Nossa empresa possui uma imagem de marca que a diferencia claramente de nossos concorrentes diretos.	0.51
CA_2	A qualidade de nossos produtos e serviços é melhor do que a oferecida por nossos concorrentes diretos.	0.69
CA_3	Oferecemos um grande número de serviços adicionais, agregando valor aos nossos clientes.	0.52
CA_4	Importantes inovações são constantemente realizadas em nossos produtos e serviços.	0.55
CA_5	Temos vantagens estratégicas sobre nossos concorrentes diretos.	0.88
CA_6	Temos uma grande participação de mercado.	0.59

A Figura 3.5 consolida os resultados dos itens do fator CA distribuídos ordinalmente em relação à maior quantidade de respostas nos pontos 5, 6 e 7 da Escala Likert desta pesquisa. Destaco o item “ca\_5”, com 90% das respostas dos participantes enquadradas nesses pontos.

**Figura 3.5** – Itens do Fator CA e organizados pela Representatividade de Respostas



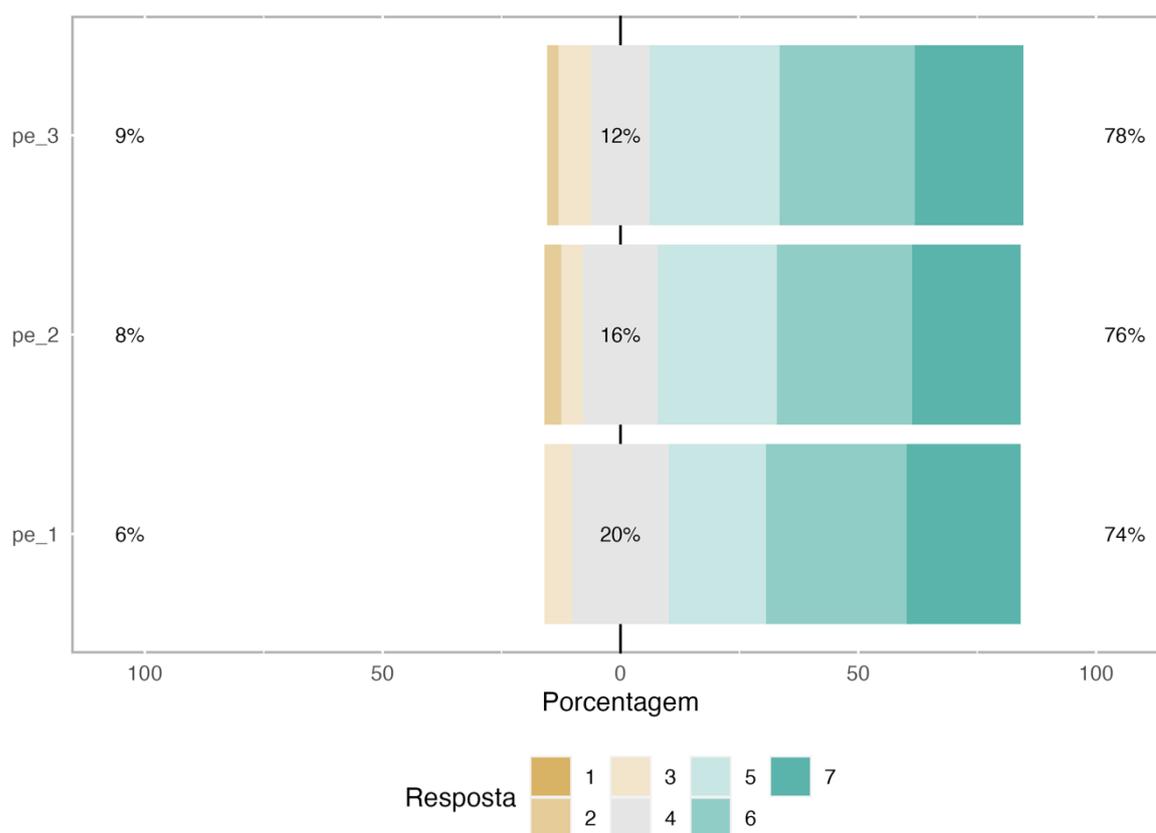
Por fim, na Tabela 3.13, apresento cada um dos itens do fator PE e suas respectivas cargas fatoriais extraídas da análise fatorial deste estudo.

**Tabela 3.13** – Itens do Fator PE e Carga Fatorial

PE_1	Nosso EBIT (lucro antes de juros e impostos) está consistentemente acima da média do setor.	0.79
PE_2	Nosso ROI (Return on Investment) está consistentemente acima da média do setor.	0.90
PE_3	Nosso ROS (Return on Sales) está consistentemente acima da média do setor.	0.85

Bem como nas outras figuras apresentadas nesse ponto do trabalho, a Figura 3.6 também traz os itens do fator PE distribuídos ordinalmente pela representatividade das respostas dos participantes da pesquisa a partir dos pontos 5, 6 e 7 da Escala Likert trabalhada neste estudo.

**Figura 3.6** – Itens do Fator PE e organizados pela Representatividade de Respostas



A intenção central dessa análise foi agregar no entendimento desses resultados por meio de uma contribuição visual que pudesse facilitar a percepção dos resultados das respostas da

Escala sobre o Papel Estratégico da Universidade Corporativa (Corporate University Strategic Role – CUSR) desta tese de doutorado.

#### 4.3.1 Modelos de Regressão

Neste Estudo 3 apresento dois modelos de regressão elaborados a partir das hipóteses apresentadas. Cada modelo representa os resultados das regressões das variáveis independentes com uma variável dependente específica. Como é possível observar, o primeiro modelo (Tabela 3.14) trata da variável dependente Vantagem Competitiva em relação às variáveis independentes deste estudo.

Uma vez que há mais de uma variável nos modelos de regressão, é fundamental verificar e garantir que essas variáveis são altamente correlacionadas. Neste primeiro modelo de regressão destaco que todos os resultados dos VIFs (Variance Inflation Factor) estão abaixo de 10, sendo 1.2 para ST e SP e 1.3 para KM, indicando a ausência de multicolinearidade (Hair et al, 2009).

A partir desse resultado, observo os coeficientes do Beta padronizado da regressão. Realizei a padronização dos Betas por este estudo mensurar duas escalas diferentes, embora tenham o mesmo formato de mensuração (Likert de 7 pontos), o número de itens por constructo varia (CUSR, Escala validada no Estudo 2, e Wilke et al, 2019). Courvillle e Thompson (2001) destacam, no entanto, que os valores de Beta não devem ser utilizados para mensurar uma relação entre variáveis. O que eles fazem é mensurar o tamanho do efeito entre variáveis. Mantendo-se os valores de controle fixos, temos ST variando em  $\beta$  0.62, SP variando em  $\beta$  0.57 e KM em  $\beta$  0.55 no modelo de regressão. O que mensura se há uma relação entre variáveis ou não é o  $p$  valor. Porém, quando observado o modelo completo da regressão, apenas a relação entre ST e CA indica um valor de Beta significativa de 0.44 ( $p < 0.05$ ). Os demais resultados de SP e KM indicam resultado  $< 0.4$  (ambos com 0.12).

Os resultados dos Intervalos de Confiança (IC) apontam que, se eu rodar a mesma regressão, com a mesma amostra, com a mesma população, sem viés de amostragem ou patologia no modelo ou na estatística, 95% dessas regressões trariam um valor pontual estimado de Beta dentro desse intervalo de confiança. O intervalo de confiança se baseia num procedimento de amostragem repetida infinita de uma população-alvo. Dessa forma, os resultados das variáveis independentes ST (0.43, 0.82), SP (0.36, 0.77) e KM (0.33, 0.76) apresentam intervalo de confiança positivo e significativo. No entanto, quando observados os

resultados no modelo completo com todas as variáveis independentes e de controle, apenas a variável ST apresenta associação positiva. Isto foi observado para ambas as variáveis dependentes. No caso da variável dependente CA com ST, o intervalo de confiança foi de 0.06, 0.82. É importante destacar que, quanto mais estreito for o intervalo de confiança, mais precisa é a estimativa da associação das variáveis.

Quando as variáveis ST, SP e KM são incorporadas no modelo como as únicas variáveis independentes, todos os coeficientes da regressão apresentam resultados positivos e significantes. Porém, quando são mensuradas no modelo completo (com CA), a associação positiva das variáveis independentes SP e KM com a variável dependente CA cai, passando a ter somente a variável independente ST uma relação positiva com a variável dependente CA (Tabela, 3.14).

Tabela 3.14 – Modelo de Regressão – Vantagem Competitiva

	B.P.	95% IC/	VIF												
<b>Idade do Respondente</b>			7.0			7.4			7.5			7.5			8.7
<i>18-29</i>	—	—		—	—		—	—		—	—		—	—	
<i>30-39</i>	0.31	-0.80, 1.4		0.35	-0.53, 1.2		0.70	-0.23, 1.6		0.19	-0.76, 1.1		0.39	-0.53, 1.3	
<i>40-49</i>	0.23	-0.92, 1.4		-0.02	-0.94, 0.89		0.35	-0.60, 1.3		-0.18	-1.2, 0.82		-0.01	-1.0, 0.95	
<i>50-59</i>	-0.68	-2.0, 0.62		-0.59	-1.6, 0.44		-0.41	-1.5, 0.67		-0.77	-1.9, 0.34		-0.58	-1.6, 0.47	
<i>60</i>	0.38	-1.4, 2.2		0.44	-1.0, 1.9		0.40	-1.1, 1.9		0.31	-1.3, 1.9		0.41	-1.1, 1.9	
<b>Gênero</b>			1.4			1.5			1.4			1.5			1.5
<i>Feminino</i>	—	—		—	—		—	—		—	—		—	—	
<i>Masculino</i>	0.18	-0.35, 0.70		-0.06	-0.48, 0.37		0.07	-0.37, 0.51		0.02	-0.44, 0.47		-0.04	-0.47, 0.38	
<b>Tempo na Organização</b>			3.0			3.1			3.2			3.1			3.7
<i>1-2 anos</i>	—	—		—	—		—	—		—	—		—	—	
<i>3-4 anos</i>	0.31	-0.59, 1.2		0.36	-0.36, 1.1		0.23	-0.52, 1.0		0.42	-0.36, 1.2		0.35	-0.38, 1.1	
<i>5-10 anos</i>	-0.05	-0.76, 0.66		-0.05	-0.61, 0.51		-0.05	-0.64, 0.54		0.10	-0.51, 0.71		-0.02	-0.59, 0.55	
<i>10+ anos</i>	0.12	-0.70, 0.94		0.01	-0.64, 0.66		-0.24	-0.93, 0.46		0.28	-0.42, 1.0		0.01	-0.69, 0.70	
<i>Menos de um ano</i>	0.24	-0.73, 1.2		0.30	-0.46, 1.1		0.27	-0.53, 1.1		0.53	-0.30, 1.4		0.36	-0.43, 1.1	
<b>Educação</b>			2.9			2.9			2.9			2.9			3.1
<i>Bacharel</i>	—	—		—	—		—	—		—	—		—	—	
<i>Especialista</i>	-0.07	-1.0, 0.86		0.12	-0.62, 0.86		-0.21	-1.0, 0.57		0.01	-0.79, 0.81		0.06	-0.71, 0.82	
<i>Mestre/Doutor</i>	-0.35	-1.4, 0.70		-0.11	-0.94, 0.73		-0.40	-1.3, 0.48		-0.28	-1.2, 0.62		-0.17	-1.0, 0.68	
<b>Idade da Organização</b>			4.5			4.8			4.6			4.8			5.7
<i>1-4 anos</i>	—	—		—	—		—	—		—	—		—	—	
<i>5-9 anos</i>	0.33	-1.2, 1.9		0.84	-0.40, 2.1		0.26	-1.0, 1.6		1.0	-0.35, 2.4		0.82	-0.48, 2.1	
<i>10-19 anos</i>	0.36	-1.1, 1.9		0.37	-0.81, 1.6		0.16	-1.1, 1.4		0.76	-0.53, 2.1		0.41	-0.81, 1.6	
<i>20-29 anos</i>	0.48	-1.0, 1.9		0.76	-0.40, 1.9		0.20	-1.0, 1.4		0.78	-0.47, 2.0		0.68	-0.53, 1.9	
<i>30+ anos</i>	0.19	-1.2, 1.6		0.59	-0.55, 1.7		0.09	-1.1, 1.3		0.69	-0.56, 1.9		0.56	-0.63, 1.8	
<b>Faturamento da Organização</b>			4.6			5.1			4.9			5.1			6.0
<i>&lt; 1mi USD</i>	—	—		—	—		—	—		—	—		—	—	
<i>1-9mi USD</i>	0.06	-1.0, 1.1		0.24	-0.62, 1.1		0.35	-0.56, 1.3		-0.05	-1.0, 0.88		0.22	-0.66, 1.1	

<i>10-99mi USD</i>	0.22	-0.88, 1.3		0.29	-0.58, 1.2		0.49	-0.43, 1.4		0.11	-0.83, 1.1		0.30	-0.59, 1.2	
<i>100-999mi USD</i>	0.08	-1.0, 1.2		0.13	-0.72, 1.0		0.31	-0.59, 1.2		0.01	-0.91, 0.93		0.15	-0.72, 1.0	
<i>1-10bi USD</i>	0.38	-0.69, 1.5		-0.03	-0.89, 0.83		0.25	-0.64, 1.2		0.00	-0.93, 0.94		-0.02	-0.89, 0.86	
<i>&gt; 10bi USD</i>	-0.07	-1.2, 1.0		-0.02	-0.88, 0.84		0.06	-0.85, 1.0		0.13	-0.80, 1.1		0.04	-0.83, 0.91	
<b>st</b>				0.62*	0.43, 0.82	1.2							0.44*	0.06, 0.82	4.7
<b>sp</b>							0.57*	0.36, 0.77	1.2				0.12	-0.25, 0.48	4.4
<b>km</b>										0.55*	0.33, 0.76	1.3	0.12	-0.20, 0.44	3.3

*B.P.* = Beta Padronizado

*ICI* = Intervalo de Confiança

*VIF* = Multicolinearidade

\*  $p < 0.05$

No segundo modelo de regressão (Tabela 3.15), trato da variável dependente Desempenho em relação às variáveis independentes ST, SP e KM deste estudo.

Assim como no primeiro modelo de regressão apresentado anteriormente (Tabela 3.14 – Modelo de Regressão – Vantagem Competitiva), verifiquei se todas as variáveis do modelo apresentaram alta correlação entre si. A partir disso, reforço que todos os resultados de VIF desse modelo também estão abaixo de 10, como no primeiro modelo, sendo que ST e SP apresentaram VIF de 1.2 e KM de 1.3, em todos os casos há indicação da ausência de multicolinearidade, conforme Hair et al (2009).

Observando os coeficientes do Beta padronizado da regressão, observei que as variáveis apresentaram resultados acima de  $\beta$  0.4 ( $p < 0.05$ ), o que também sugere que os modelos de regressão de todas as variáveis independentes com a variável dependente PE apresentam um resultado de Beta padronizado significativo, sendo ST com  $\beta$  0.48, SP com  $\beta$  0.40 e KM com  $\beta$  0.45. Já no modelo completo, considerando todas as variáveis com a variável dependente PE, apenas a variável ST apresenta significância na regressão. As demais variáveis independentes apresentaram Beta padronizados considerados não-significantes no modelo de regressão completo (SP -0.17; KM 0.19).

Os resultados dos intervalos de confiança (IC) do modelo de regressão da variável PE, assim como no modelo anterior (CA), também apresentam resultado de 95% em todas as variáveis, assegurando a confiança em 95% das vezes do resultado esperado dentro do intervalo apresentado. Assim, os resultados das variáveis independentes ST (0.29, 0.68), SP (0.19, 0.61) e KM (0.24, 0.66) apresentam intervalo de confiança positivo e significativo. No entanto, quando observados os resultados no modelo completo das variáveis independentes com a variável dependente PE, a variável ST foi a única que apresentou resultados positivos no intervalo de confiança (0.01, 0.78).

Da mesma forma que aconteceu no modelo de regressão com a variável dependente CA, nesse modelo de regressão com a variável dependente PE, quando as variáveis ST, SP e KM são incorporadas como as únicas variáveis independentes, todos os coeficientes da regressão apresentam resultados positivos e significantes. No entanto, quando mensuro essas variáveis no modelo completo (com PE), cai a associação positiva das variáveis independentes SP e KM com a variável dependente PE, e somente a variável independente ST apresenta uma relação positiva com a variável dependente PE (Tabela, 3.15).

Tabela 3.15 – Modelo de Regressão – Desempenho

	B.P.	95% IC/	VIF												
<b>Idade do Respondente</b>			7.0			7.4			7.5			7.5			8.7
<i>18-29</i>	—	—		—	—		—	—		—	—		—	—	
<i>30-39</i>	0.15	-0.87, 1.2		0.18	-0.70, 1.1		0.42	-0.52, 1.4		0.05	-0.86, 1.0		0.09	-0.84, 1.0	
<i>40-49</i>	0.16	-0.90, 1.2		-0.04	-1.0, 0.88		0.25	-0.72, 1.2		-0.17	-1.1, 0.78		-0.16	-1.1, 0.81	
<i>50-59</i>	-0.07	-1.3, 1.1		0.00	-1.0, 1.0		0.12	-1.0, 1.2		-0.15	-1.2, 0.92		-0.08	-1.1, 1.0	
<i>60</i>	1.0	-0.65, 2.7		1.1	-0.38, 2.5		1.0	-0.49, 2.6		1.0	-0.53, 2.5		1.0	-0.42, 2.5	
<b>Gênero</b>			1.4			1.5			1.4			1.5			1.5
<i>Feminino</i>	—	—		—	—		—	—		—	—		—	—	
<i>Masculino</i>	0.18	-0.31, 0.67		0.00	-0.42, 0.43		0.11	-0.34, 0.55		0.05	-0.39, 0.49		-0.01	-0.44, 0.42	
<b>Tempo na Organização</b>			3.0			3.1			3.2			3.1			3.7
<i>1-2 anos</i>	—	—		—	—		—	—		—	—		—	—	
<i>3-4 anos</i>	0.40	-0.44, 1.2		0.43	-0.29, 1.2		0.34	-0.42, 1.1		0.49	-0.26, 1.2		0.47	-0.26, 1.2	
<i>5-10 anos</i>	-0.57	-1.2, 0.08		-0.58	-1.1, -0.01		-0.58	-1.2, 0.02		-0.45	-1.0, 0.13		-0.53	-1.1, 0.05	
<i>10+ anos</i>	-0.29	-1.0, 0.47		-0.37	-1.0, 0.28		-0.54	-1.2, 0.16		-0.15	-0.83, 0.52		-0.25	-1.0, 0.45	
<i>Menos de um ano</i>	-0.11	-1.0, 0.78		-0.06	-0.83, 0.71		-0.09	-0.90, 0.72		0.13	-0.67, 0.93		0.03	-0.76, 0.82	
<b>Educação</b>			2.9			2.9			2.9			2.9			3.1
<i>Bacharel</i>	—	—		—	—		—	—		—	—		—	—	
<i>Especialista</i>	0.11	-0.75, 1.0		0.26	-0.48, 1.0		0.02	-0.77, 0.80		0.18	-0.59, 0.94		0.28	-0.49, 1.0	
<i>Mestre/Doutor</i>	-0.24	-1.2, 0.73		-0.05	-0.90, 0.79		-0.27	-1.2, 0.61		-0.18	-1.0, 0.68		-0.06	-0.91, 0.80	
<b>Idade da Organização</b>			4.5			4.8			4.6			4.8			5.7
<i>1-4 anos</i>	—	—		—	—		—	—		—	—		—	—	
<i>5-9 anos</i>	1.7	0.31, 3.2		2.1	0.90, 3.4		1.7	0.39, 3.0		2.3	1.0, 3.6		2.3	1.0, 3.6	
<i>10-19 anos</i>	0.89	-0.49, 2.3		0.90	-0.29, 2.1		0.75	-0.51, 2.0		1.2	-0.02, 2.5		1.1	-0.17, 2.3	
<i>20-29 anos</i>	1.7	0.37, 3.1		1.9	0.77, 3.1		1.5	0.28, 2.7		2.0	0.76, 3.2		2.0	0.81, 3.2	
<i>30+ anos</i>	1.5	0.22, 2.9		1.9	0.71, 3.0		1.5	0.27, 2.7		2.0	0.76, 3.2		2.0	0.79, 3.2	
<b>Faturamento da Organização</b>			4.6			5.1			4.9			5.1			6.0
<i>&lt; 1mi USD</i>	—	—		—	—		—	—		—	—		—	—	
<i>1-9mi USD</i>	-0.23	-1.2, 0.77		-0.10	-1.0, 0.77		-0.03	-0.95, 0.88		-0.33	-1.2, 0.57		-0.20	-1.1, 0.69	

<i>10-99mi USD</i>	-0.04	-1.1, 1.0		0.01	-0.86, 0.89		0.15	-0.78, 1.1		-0.13	-1.0, 0.77		-0.07	-1.0, 0.83	
<i>100-999mi USD</i>	0.01	-1.0, 1.0		0.05	-0.80, 0.91		0.18	-0.73, 1.1		-0.05	-0.93, 0.84		0.00	-0.88, 0.87	
<i>1-10bi USD</i>	0.07	-0.92, 1.1		-0.24	-1.1, 0.62		-0.02	-0.92, 0.89		-0.24	-1.1, 0.66		-0.30	-1.2, 0.58	
<i>&gt; 10bi USD</i>	0.48	-0.52, 1.5		0.52	-0.34, 1.4		0.57	-0.34, 1.5		0.65	-0.24, 1.5		0.57	-0.30, 1.4	
<b>st</b>				0.48*	0.29, 0.68	1.2							0.40*	0.01, 0.78	4.7
<b>sp</b>							0.40*	0.19, 0.61	1.2				-0.07	-0.44, 0.30	4.4
<b>km</b>										0.45*	0.24, 0.66	1.3	0.19	-0.13, 0.51	3.3

*B.P.* = Beta Padronizado  
*ICI* = Intervalo de Confiança  
*VIF* = Multicolinearidade  
 \*  $p < 0.05$

#### 4.3.2 Análise das Hipóteses

Uma vez que realizei todas as análises estatísticas do presente trabalho, apresento a análise das hipóteses apresentadas neste estudo e ilustradas na Figura 3.1. Analiso cada uma das hipóteses individualmente a fim de garantir adequadamente o rigor metodológico e teórico proposto nesta tese de doutorado. A seguir, destaco essas análises, como dito:

A Hipótese 1a (**Hipótese 1a:** *há uma relação positiva entre a Universidade Corporativa Estratégica e a Vantagem Competitiva da organização*) foi aceita a partir dos resultados estatísticos apresentados. Há significância no resultado da regressão entre ST e CA, indicando que há relação positiva entre Universidade Corporativa Estratégica e a Vantagem Competitiva da organização ( $\beta$  0.44 –  $p < 0.05$ ). A relação entre a Universidade Corporativa e a Vantagem Competitiva foi muito observada nos trabalhos de Meister (1998), Eboli (2003), Parshakov & Shakina (2018), Dealtry (2008), Rhéaume & Gardoni (2015) e Capiello & Pedrini (2013), onde os autores destacam essa ligação da Universidade Corporativa com seu reflexo na criação de vantagens competitivas ao negócio. Eboli (2003), inclusive, reforça que a base de uma vantagem competitiva é o desenvolvimento de recursos humanos e crê que a existência de uma Universidade Corporativa é capaz de justificar e intensificar o desenvolvimento de ambos (recursos humanos e Universidade Corporativa).

Assim como a Hipótese 1a, a Hipótese 1b (**Hipótese 1b:** *há uma relação positiva entre a Universidade Corporativa Estratégica e o Desempenho da organização*) também foi aceita ( $\beta$  0.40 –  $p < 0.05$ ). É possível observar significância a partir dos resultados estatísticos do modelo de regressão de desempenho (Tabela 3.15), onde a relação entre a variável independente Universidade Corporativa Estratégica (ST) apresenta resultado significativo com a variável dependente Desempenho (no modelo de regressão completo). Dessa forma, aceitar a Hipótese 1b reforça a visão de Murray & Efendioglu (2007) quando abordam o poder de influência da Universidade Corporativa como fonte de conhecimento e desenvolvimento de competências superiores dos funcionários que contribuem, não só para a vantagem competitiva das organizações, mas também para o desempenho de seus resultados estratégicos e financeiro (Anderson, 2009; Swanson & Holton, 2001).

Assim como a Hipótese 1a, a Hipótese 1b também foi aceita a partir dos resultados estatísticos apresentados. É observada a significância no resultado da regressão entre ST e PE, indicando que há relação positiva entre Universidade Corporativa Estratégica e o Desempenho da organização ( $0.40 - p < 0.05$ ).

Os resultados dos modelos de regressão deste estudo fizeram com que a Hipótese 2a (**Hipótese 2a:** *há uma relação positiva entre a Gestão Estratégica do Conhecimento e a Vantagem Competitiva da organização*) fosse rejeitada ( $\beta 0.12$ ). Da mesma forma, a Hipótese 2b (**Hipótese 2b:** *há uma relação positiva entre a Gestão Estratégica do Conhecimento e o Desempenho da organização*) também foi rejeitada ( $\beta 0.12$ ). Sob o aspecto da literatura, destaco que, embora Prince & Beaver (2002), Ryan (2015) e Clinton et al (2009) destaquem o papel e a representatividade da Universidade Corporativa na Gestão Estratégica do Conhecimento dentro das organizações e apontem esse como sendo um dos mecanismos de transferência de conhecimento capaz de ajudar a organização na obtenção de vantagem competitiva, isso não foi suportado, estatisticamente, neste estudo (Hipóteses 2a e 2b).

Da mesma forma, no que tange ao Potencial Estratégico da Universidade Corporativa para as organizações, com foco na sua relação com a vantagem competitiva e o desempenho dessas, os resultados estatísticos apresentados também não foram capazes de suportar as Hipóteses 3a (**Hipótese 3a:** *há uma relação positiva entre o Potencial Estratégico da Universidade Corporativa e a Vantagem Competitiva da organização*) - rejeitada ( $\beta -0.17$ ), assim como a Hipótese 3b (**Hipótese 3b:** *há uma relação positiva entre o Potencial Estratégico da Universidade Corporativa e o Desempenho da organização*), também rejeitada ( $\beta 0.19$ ) declinando a ideia de que o Potencial Estratégico da Universidade Corporativa tivesse relação direta positiva com a vantagem competitiva da organização e seu desempenho, ainda que Nevins (1998), Dealtry (2000d), Scott (2001) e Fischer (2005) apontem para o papel fundamental dessa estrutura com potencial estratégico para alcançar potenciais resultados estratégicos a partir desse contexto.

Esses resultados suportam a ideia de que, tanto a Gestão Estratégica do Conhecimento (por meio da Universidade Corporativa), como o Potencial Estratégico da Universidade Corporativa, não apresentam significância para afirmar que essas variáveis têm relação positiva com a vantagem competitiva e o desempenho das organizações.

Com isso, apenas as relações de ST com CA e ST com PE puderam ser validadas e aceitas neste presente trabalho.

#### 4.4 DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este Estudo 3 tinha por objetivo “**aplicar a escala final do Estudo 2 em um modelo com variáveis de desempenho para mensurar a relação entre Universidade Corporativa e o desempenho das organizações**”. Este objetivo foi alcançado por meio da execução de um trabalho originado na construção de um formulário que foi distribuído para aproximadamente 400 potenciais respondentes e que contou com 88 respondentes finais.

A versão final da escala aplicada aos respondentes da pesquisa se deu a partir do incremento dos itens de Vantagem Competitiva e Desempenho do estudo de Wilke et al (2019). Foi com a apropriação desses itens que consegui agregar itens de uma escala validade e publicada aos itens da escala criada e validada no Estudo 2 desta tese que serviu como base para a execução deste Estudo 3. Somente assim, consegui finalizar uma proposta final de escala que nomeei de **Papel Estratégico da Universidade Corporativa (Corporate University Strategic Role – CUSR)**.

A partir da aplicação dessa escala final, propus seis hipóteses que emergiram dos constructos dos resultados do Estudo 1 desta tese de doutorado juntamente com os constructos do estudo de Wilke et al (2019). A partir da proposta das hipóteses deste estudo, com o apoio do rigor metodológico apresentado no item Método (5.2), realizei todos os passos estatísticos previstos neste estudo a fim de garantir os resultados apresentados anteriormente, por meio do R (R Core Team, 2021) com a biblioteca *psych* (Revelle, 2020). Com isso, pude assegurar que apenas duas das seis hipóteses propostas foram aceitas, fazendo com que o modelo sugerido fosse parcialmente comprovado e destacando a relação positiva da Universidade Corporativa Estratégica com a vantagem competitiva e o desempenho das organizações.

Destaco neste item que a aplicação de uma escala traz à luz da ciência e da proposta conceitual de uma tese de doutorado o ineditismo da presente pesquisa. Esse ineditismo da proposta de uma nova escala para mensurar o **Papel Estratégico da Universidade Corporativa (Corporate University Strategic Role – CUSR)** preenche uma lacuna encontrada na literatura sobre escalas que pudessem representar esse papel e assegurar uma forma de mensurar essa relação entre Universidades Corporativas e o desempenho das organizações. A principal contribuição deste presente estudo é garantir que há uma escala de mensuração criada, validada e aplicada com resultados significantes que representam sua validade na Administração.

Todo o trabalho de criação e validação de uma escala sobre Universidades Corporativas e o desempenho nas organizações foi construído a partir dos achados do Estudo 1 desta tese que não

foram capazes de apresentar um trabalho que tratasse de uma escala sobre Universidades Corporativas, a princípio, ou, ainda, sobre desempenho de organizações que têm estruturada uma Universidade Corporativa. Essa lacuna de pesquisa foi determinante para o Estudo 2 e, conseqüentemente, para o desenvolvimento deste Estudo 3.

Observei que, embora muitos autores abordassem a preocupação das organizações com as Universidades Corporativas e com o próprio desempenho do negócio, não haver um trabalho que pudesse mensurar e integrar esses dois pontos foi muito interessante positivamente. Ainda assim, embora esse se mostrou um ponto positivo para esta pesquisa, também trouxe à luz um questionamento sobre o porquê este tema ainda não ter sido abordado em trabalhos anteriores. No entanto, os achados mostram que a relevância da pesquisa pode ser incentivadora de novas pesquisas futuras sobre o tema e suas conexões com as organizações.

Então, como propostas de estudos futuros, sugiro a outros pesquisadores que repliquem esta escala em uma amostra maior e com outras variáveis de controle (ou até mesmo moderadoras) que possam refletir maiores oportunidades de melhoria nesta escala e também no tocante ao tema. A limitação de respondentes, ainda que estatisticamente suficientes para atender à expectativa deste estudo, pode ser uma oportunidade para que, em estudos futuros, possa haver resultados que venham a ser comparados por países, regiões, línguas e outras variáveis que podem refletir resultados complementares a esta presente pesquisa. Contudo, este trabalho não apresentou resultados limitantes para sua conclusão.

## 5 CAPÍTULO 5 – DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Nesta tese me propus a responder se há uma relação entre a existência de uma Universidade Corporativa nas organizações e seu desempenho. Essa proposta buscou entender se as organizações que têm uma Universidade Corporativa em suas estruturas apresentam vantagem competitiva e/ou desempenho superior em seus mercados de atuação. Para tanto, foi necessário entender o que tem sido estudado sobre Universidades Corporativas na academia e criar, validar e aplicar uma escala de mensuração com variáveis de Universidades Corporativas e desempenho das organizações a fim de garantir que eu pudesse responder à pergunta de pesquisa que provocou esta tese de doutorado.

A principal justificativa para esta tese, embora já apresentada no item 1.3, deu-se por conta do meu interesse pessoal sobre o tema além de, evidentemente, encontrar uma lacuna de pesquisa importante em relação à temática proposta. Educação Corporativa, como destaquei ao longo desta tese, tem sido objeto de investimentos expressivos ao redor do mundo nos últimos anos e é preciso entender se tais investimentos refletem no resultado do negócio das organizações.

Os resultados obtidos nos Estudos 1, 2 e 3 (Capítulos 2, 3 e 4, respectivamente), indicam alguns *insights* sobre essa relação de Universidades Corporativas e o desempenho das organizações. O Capítulo 2 apresentou resultados bibliométricos de citação, cocitação e pareamento fundamentais para sustentar os Estudos 2 e 3 e garantir que todo o referencial teórico utilizado nesta tese pudesse ser reforçado a partir de resultados estatísticos e não de vieses de pesquisa por minha parte. Além disso, o Estudo 1 do Capítulo 2 foi fundamental para que eu pudesse encontrar as lacunas relevantes sobre a temática e evidenciar os achados emergentes das etapas bibliométricas.

Os resultados do Estudo 2 (Capítulo 3) foram cruciais para que esta tese pudesse trilhar seus rumos propostos no início. Garantir que não havia uma escala de mensuração sobre Universidades Corporativas e o desempenho das organizações e poder criar e validar com especialistas uma escala que pudesse preencher essa lacuna científica foi a principal contribuição desse estudo. Fazer isso seguindo todos os passos propostos por DeVellis (2016) foi fundamental para garantir o rigor teórico e metodológico da criação e validação de uma escala de mensuração.

Com isso, o Estudo 3 (Capítulo 4) pode ser desenvolvido de maneira segura e assertiva, pautado na condição de ineditismo desta tese de doutorado, a partir da aplicação da escala sobre o **Papel Estratégico da Universidade Corporativa (Corporate University Strategic Role –**

**CUSR).** Os resultados desse estudo trouxeram à luz da ciência a afirmação de que a Universidade Corporativa tem papel estratégico fundamental nas relações de vantagem competitiva e desempenho das organizações que têm uma Universidade Corporativa em suas estruturas. Embora Meister (1998) e Eboli (2003) já destacassem a importância da Universidade Corporativa para a vantagem competitiva e desempenho das organizações, não haver uma escala que pudesse ser utilizada para mensurar essas relações foi crucial para atender ao objetivo desse estudo.

Em acréscimo, os resultados desta presente tese de doutorado reforçam o fato de que as Universidades Corporativas precisam ser melhor e mais estudadas, principalmente quando relacionadas a resultados estratégicos das organizações. A existência de uma estrutura como essa nas organizações é fator preponderante para assegurar que há uma preocupação com o desenvolvimento humano (Rademakers, 2005) e dos negócios (Shaw, 2005), além de buscar desenvolver competências e preencher lacunas deixadas pelo sistema educacional formal dos países (Castro & Eboli, 2013). A Universidade Corporativa é grande responsável pela transformação organizacional que ultrapassa o desenvolvimento do funcionário (Morin & Renaud, 2004). Ela garante maior o desenvolvimento de competências individuais, coletivas e organizacionais que apoiam a visão estratégica e a obtenção de vantagem competitiva e melhor desempenho das organizações (Meister, 1998; Sham, 2007).

## **5.1 ESTUDOS FUTUROS**

Esta tese de doutorado abriu muitas possibilidades de estudos futuros a partir de seus achados. Primeiramente, ela apresenta a relevância de se estudar as relações entre Universidades Corporativas e o desempenho das organizações. Estudos futuros podem explorar melhor essas relações, analisando diferentes variáveis e cenários, além de mais características que podem ser exploradas a partir dos resultados desta tese. Por serem uma estrutura complexa e robusta, as Universidades Corporativas podem ser estudadas de diferentes formas, o que permite a outros pesquisadores realizar uma série de estudos baseados na estrutura das Universidades Corporativas, nas propostas de desenvolvimento que elas trazem às organizações (e às pessoas), no papel estratégico das Universidades Corporativas em relação ao ambiente social em que estão inseridas e outros pontos que podem ser explorados em estudos futuros.

Outras possibilidades que podem ser exploradas futuramente dizem respeito às ineficiências observadas nesta tese. Cabe entender com mais profundidade o papel das Universidades Corporativas no fomento à gestão do conhecimento em todas as suas derivações e formatos, assegurando que o entendimento dessa gestão do conhecimento, por parte das organizações, seja claro e muito alinhado ao papel estratégico da Universidade Corporativa nessa gestão do conhecimento. Assim, caberia entender de que forma a gestão do conhecimento pode ser realizada por meio da Universidade Corporativa com o intuito de fomentar e disseminar conhecimento a todos os *stakeholders* da organização, por exemplo.

Em terceiro ponto, estudos futuros poderiam explorar métodos qualitativos para responder a perguntas específicas sobre a visão do alto escalão das organizações em relação às Universidades Corporativas. Entendo que a visão dos respondentes desta tese pode ser limitante dentro da escala de mensuração e que uma metodologia qualitativa possa ser incremental aos resultados obtidos nesta tese. Entender o pensamento crítico, a tomada de decisão e os caminhos da visão estratégica do alto escalão das organizações pode ser uma contribuição bastante relevante em estudos futuros.

Por fim, buscar um maior número de organizações respondentes e realizar recortes por indústria, setor e segmentos, além de recortes regionais, podem ser contribuições interessantes de estudos futuros que não puderam ser amplamente trabalhadas nesta tese por limitações de tempo, espaço, *networking* e outros pontos comuns a um trabalho de doutoramento.

## 5.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Universidades Corporativas têm um papel fundamental no desenvolvimento de vantagens competitivas e no desempenho das organizações. No entanto, é necessário que as próprias organizações entendam melhor esse papel estratégico e de que maneira a Universidade Corporativa pode colaborar para o melhor desempenho do negócio, de modo geral. Esta tese trouxe à luz essa provocação final sobre a importância de se observar as motivações, lacunas, contribuições e limitações que fazem da Universidade Corporativa uma estrutura estratégica significativa na vantagem competitiva e no desempenho das organizações.

## 6 REFERÊNCIAS

- Abeles, T. P. (1998). The academy in a wired world. *Futures*, 30(7), 603-613.
- Acemoglu, D., Pischke, J., The structure of wages and investment in general training (1999) *Journal of Political Economy*, 107 (3), pp. 539-572. DOI 10.1086/250071
- Aguinis, H., Kraiger, K. (2009). Benefit of training and development for individual and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, pp. 451-474
- Alagaraja, M., & Li, J. (2015). Utilizing institutional perspectives to investigate the emergence, rise, and (relative) decline of corporate universities. *Human Resource Development International*, 18(1), 4-23.
- Alajoutsijärvi, K., & Kettunen, K. (2016). The “Dean’s Squeeze” revisited: a contextual approach. *Journal of Management Development*, 35(3), 326-340.
- Allen, M., (2002) *The Corporate University Handbook, Designing, Managing, and Growing a Successful Program*, AMACOM New York, NY
- Alliger, G.M., Tannenbaum, S.I., Bennett, W., Traver, H., Shotland, A. (1997). A meta-analysis of the relations among training criteria. *Personnel Psychology*, 50, pp. 341-358
- Anderson, J., Gerbing, D. (1988). Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103 (3), pp. 411-423
- Andresen, M., Lichtenberger, B. (2007). The corporate university landscape in Germany. *Journal of Workplace Learning*, 19 (2), pp. 109-23. ISSN 1366-5626
- Antonelli, G., Cappiello, G., & Pedrini, G. (2013). The Corporate University in the European utility industries. *Utilities Policy*, 25, 33-41.
- Argyris, C., Schon, D., (1978) *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, New York
- Arnone, M. (1998). Corporate universities: a viewpoint on the challenges and best practices. *Career Development International*, 3(5), 199-205.
- Baldwin, T., Ford, J. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41 (1), pp. 63-105
- Barney, J. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 99 – 120.

- Basterretxea, I., & Albizu, E. (2011). Management training as a source of perceived competitive advantage: The Mondragon Cooperative Group case. *Economic and Industrial Democracy*, 32(2), 199-222.
- Baum, J. R., & Wally, S. (2003). Strategic decision speed and firm performance. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1107-1129. doi: 10.1002/smj.343
- Becker, G. S. (1962) Investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of Political Economy*, 70, pp. 9-49
- Becker, G. S. (1964) *Human Capital: A Theoretical Analysis with Special Reference to Education*, Columbia University Press New York, NY
- Blass, E. (2000). What's in a name? A comparative study of the traditional public university and the corporate university. *Human Resource Development International*, 4 (2), pp. 153-72
- Blass, E. (2005) The rise and rise of the corporate university. *Journal of European Industrial Training*, 29, pp. 58-74
- Bober, C. F., & Bartlett, K. R. (2004). The utilization of training program evaluation in corporate universities. *Human Resource Development Quarterly*, 15(4), 363-383.
- Boyatzis, R., (1982) *The competent manager: A model for effective performance*, New York: John Wiley
- Bradford, S. C. (1934). Sources of information on specific subjects. *Engineering*, 137, 85-86.
- Cappiello, G., & Pedrini, G. (2017). The performance evaluation of corporate universities. *Tertiary Education and Management*, 23(3), 304-317.
- Carayannis, E. G., & Jorge, J. (1998). Bridging government–university–industry technological learning disconnects: a comparative study of training and development policies and practices in the US, Japan, Germany, and France. *Technovation*, 18(6-7), 383-407.
- Castro, C. D. M., & Eboli, M. (2013). Universidade Corporativa: gênese e questões críticas rumo à maturidade. *Revista de Administração de Empresas*, 53(4), 408-414.
- Chakravarthy, B. S. (1986). Measuring strategic performance. *Strategic Management Journal*, 7(5), 437-458. doi: 10.1002/smj.4250070505
- Charles, M., & Marschan-Piekkari, R. (2002). Language training for enhanced horizontal communication: A challenge for MNCs. *Business Communication Quarterly*, 65(2), 9-29.
- Cho, H., & Pucik, V. (2005). Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value. *Strategic Management Journal*, 26(6), 555-575. doi: 10.1002/smj.461

- Clarke, T., & Hermens, A. (2001). Corporate developments and strategic alliances in e-learning. *Education+ Training*, 43(4/5), 256-267.
- Clinton, M. S., Merritt, K. L. & 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. *International Journal of Knowledge Management*, 5 (4), pp. 43-59,"1"
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioural sciences*. Hillsdale, NJ: Laurence Erlbaum Associates.
- Colquitt, J.A., Lepine, J.A., Noe, R.A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 85, pp. 678-707
- Davenport, T., Prusak, L., (1998) *Working Knowledge - How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, MA
- Davis, F., Bagozzi, R., Warshaw, P. (1989). User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models. *Management Science*, 35 (8), pp. 982-1002
- Dealtry, R. (2000a). Case research into corporate university development *Journal of Workplace Learning*, 12 (6), pp. 252-257
- Dealtry, R. (2000c). Establishing a methodology for appraising the strategic potential of the corporate university. *Journal of Workplace Learning*, 12(5), 217-224.
- Dealtry, R. (2000d). Strategic directions in the management of the corporate university paradigm. *Journal of Workplace Learning*, 12 (4), pp. 171-175
- Dealtry, R. (2001a). Configuring the corporate university—managing a portfolio of thinking schools. *Journal Of Workplace Learning*, 13(1), 30-38.
- Dealtry, R. (2001b). How to configure the corporate university for success. *Journal of Workplace Learning*, 13 (2), pp. 73-79
- Dealtry, R. (2002a). Managing the corporate university learning curve. *Journal of Workplace Learning*, 14 (2), pp. 76-81
- Dealtry, R. (2002b). Managing the corporate university watershed. *Journal of Workplace Learning*, 14 (6), pp. 256-261
- Dealtry, R. (2002c). Managing the issue of learning relevance in the formulation of corporate learning strategies. *Journal of Workplace Learning*, 14(5), 209-214.

- Dealtry, R. (2003). Issues relating to learning accreditation in corporate university management. *Journal of Workplace Learning*, 15 (2), pp. 80-86
- Dealtry, R. (2008). Interim reflections on the corporate university and SME academy business development innovation and its diffusion. *Journal of Workplace Learning*, 20(1), 71-78.
- Densford, L.E. (1999). Motorola University: The next 20 years. *Corporate University Review*, 7 (1), pp. 1-7
- DeVellis, R. F. (2016). *Scale development: theory and applications* (4th ed.). Newbury Park: Sage Publications.
- Eboli, M. (2004). *Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades*. In *Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades*, pp. 278-278.
- Eccles, G. (2004). Marketing the corporate university or enterprise academy. *Journal of Workplace Learning*, 16 (7), pp. 410-418
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), pp. 532-550
- El-Tannir, A. (2002). The corporate university model for continuous learning, training and development. *Education & Training*, 44, pp. 76-81
- Evandro Dotto, D. I. A. S., & RORATTO, R. (2014). Corporative academic management and scientific production: a model for intellectual property in a brazilian federal university. *Revista ESPACIOS| Vol. 35 (Nº 8) Año 2014*.
- Farias, V., Oliveira, J., & Souza, J. (2009). Knowledge management integrating organizational learning in a military context: The 3M model. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 9(1), 111-123.
- Field, A., Miles, J., & Field, Z. (2012). *Discovering statistics using R*. Sage publications.
- Fischer, A. L., & de Albuquerque, L. G. (2005). Trends of the human resources management model in Brazilian companies: a forecast according to opinion leaders from the area. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1211-1227.
- Fitzgerald, L., & Storbeck, J. E. (2003). Pluralistic views of performance. *Management Decision*, 41(8), 741-750. doi: 10.1108/00251740310496251
- Forker, L. B., Vickey, S. K., & Droge, C. L. M. (1996). The contribution of quality to business performance. *International Journal of Operations and Production Management*, 16(8), 44-62. doi: 10.1108/01443579610125778

- Fornell, C., Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), pp. 39-50
- Fresina, A. (1997). The three prototypes of corporate universities. *Corporate University Review*, 5 (1), pp. 3-6.
- Friga, P.N., Bettis, R.A., Sullivan, R.S. (2003). Changes in graduate management education and new business school strategies for the 21st century. *Academy of Management Learning and Education*, 2 (3), pp. 233-249
- Fulmer, R.M., Gibbs, P.A. (1998). Lifelong learning at the corporate university. *Career Development International*, 3 (5), pp. 177-184
- Garvin, D. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71 (4), pp. 78-91
- Gibbons, M., Limoges, C., Nowotony, H., Schwartzman, S., Scott, P., Trow, M., (1994) *The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*, London Sage Publications
- Grant, R.M. (1991) The Resource-Based Theory of Competitive Advantage. *California Management Review*, 33, 114-135.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, N. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6th ed.). São Paulo: Bookman.
- Harman, H.H., Jones, W.H. (1996) Factor analysis by minimizing residuals (minres). *Psychometrika* 31, 351–368. <https://doi.org/10.1007/BF02289468>
- Hitt, M. A. (1988). The measuring of organizational effectiveness: multiple domains and constituencies. *Management International Review*, 28(2), 28-40.
- Hofstede, G., (1984) *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*, Sage Publications Beverly Hills, CA
- Holland, P., Pyman, A. (2006). Corporate Universities: A Catalyst for Strategic Human Resource Development? *Journal of European Industrial Training*, 30 (1), pp. 19-31
- Homan, G., Macpherson, A. (2005). E-Learning in the Corporate University. *Journal of European Industrial Training*, 29 (1), pp. 75-90.
- Jansink, F., Kwakman, K., Streumer, J. (2005). The knowledge-productive corporate university. *Journal of European Industrial Training*, 25 (1), pp. 40-57.
- Jarvis, P., (2001) *Universities and Corporate Universities*, Kogan Page, London

- Joia, L. A., & De Lima, N. C. C. (2012). Critical success factors in web-based corporate training. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 9(1-2), 190-210.
- June Xuejun Qiao, (2009) "Corporate universities in China: processes, issues and challenges", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 21 Issue: 2, pp.166-174, <https://doi.org/10.1108/13665620910934852>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kessels, J., & Harrison, R. (1998). External consistency: the key to success in management development programmes?. *Management Learning*, 29(1), 39-68.
- Kirkpatrick, D. (1996). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, San Francisco: Berrett-Koehler.
- Kolb, D. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Kontoghiorghes, C. (2001). Factors affecting training effectiveness in the context of the introduction of a new technology: a US case study. *International Journal of Training and Development*, 5, pp. 248-260
- Kuhn, T. (1970). *The Structure of Scientific Revolutions*, The MIT Press
- Lave, J., Wenger, E. (1990). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Leidner, D. E., & Jarvenpaa, S. L. (1993). The information age confronts education: Case studies on electronic classrooms. *Information Systems Research*, 4(1), 24-54.
- Levin, J., & Fox, J. A. (2004). *Estatística para ciências humanas*. In *Estatística para ciências humanas* (pp. xv-497).
- Lingham, T., Richley, B., & Rezania, D. (2006). An evaluation system for training programs: a case study using a four-phase approach. *Career Development International*, 11(4), 334-351
- Lui Abel, A., & Li, J. (2012). Exploring the corporate university phenomenon: Development and implementation of a comprehensive survey. *Human Resource Development Quarterly*, 23(1), 103-128.
- Macpherson, A., Homan, G., Wilinon, K. (2005). The implementation and use of e-learning in the corporate university. *Journal of Workplace Learning*, 17 (1-2), pp. 33-48

- Mathieu, J., Tannenbaum, S., Salas, E. (1992). Influences of individual and situational characteristics on measures of training effectiveness. *Academy of Management Journal*, 35 (4), pp. 497-523
- Meister, J., (1998) *Corporate Universities: Lessons in Building a World Class Workforce*, McGraw-Hill, New York, NY
- Miles, M., Huberman, A.M. (1994) *Qualitative Data Analysis*, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Moore, T. (1997). The corporate university: Transforming management education. *Accounting Horizons*, 11 (1), pp. 77-85.
- Murray, L. W., & Efendioglu, A. M. (2007). Valuing the investment in organizational training. *Industrial and Commercial Training*, 39(7), 372–379.
- Neely, A. (2007). *Business performance measurement* (2nd ed.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Nevins, M. D. (1998). Teaching to learn and learning to teach: notes toward building a university in a management consulting firm. *Career Development International*, 3(5), 185-193.
- Nixon, J., Helms, M.M. (2002). Corporate universities versus higher education institutions *Industrial and Commercial Training*, 34 (4), pp. 144-150.
- Noble, D.F. (2001) *Digital Diploma Mills: The Automation of Higher Education*, New York: Monthly Review Press
- Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric theory*. New York: McGraw Hill.
- O'Connor, B. N. (2004). The workplace learning cycle: A problem-based curriculum model for the preparation of workplace learning professionals. *Journal of Workplace Learning*, 16(6), 341-349.
- Parshakov, P., & Shakina, E. A. (2018). With or without CU: A comparative study of efficiency of European and Russian corporate universities. *Journal of Intellectual Capital*, 19(1), 96-111.
- Pasquali, L. (2010). *Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas*. Porto Alegre: Artmed.
- Patrucco, A. S., Pellizzoni, E., & Buganza, T. (2017). The design process of corporate universities: a stakeholder approach. *Journal of Workplace Learning*, 29(4), 304-318.
- Patton, M.Q., (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Sage Thousand Oaks, CA
- Peak, M., (1997). Go corporate U (Universities). *Management Review (USA)*, 86 (2), pp. 33-38
- Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage*. Free Press. ISBN 978-0-684-84146-5.

- Powell, T. C. (2001), Competitive advantage: logical and philosophical considerations, *Strategic Management Journal*, Vol. 22 No. 9, pp. 875 – 888. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.173>
- Prince, C. (2003). Corporate education and learning: the accreditation agenda. *Journal of Workplace Learning*, 15, pp. 174-185
- Prince, C. & Beaver, G. (2001). The rise and rise of the corporate university: the emerging corporate learning agenda. *The International Journal of Management Education*, 1(2), 17-26.
- Prince, C. & Beaver, G. (2002). Redefining the role of the corporate university: A UK perspective. *Industry and Higher Education*, 16(4), 213-221.
- Prince, C. & Stewart, J. (2002). Corporate universities - An analytical framework. *Journal of Management Development*, 21 (10), pp. 794-811.
- R Core Team (2021). *R: A language and environment for statistical computing*. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. URL <https://www.R-project.org/>.
- Rademakers, M. (2005). Corporate universities: Driving force of knowledge innovation. *Journal of Workplace Learning*, 17, pp. 130-136
- Raelin, J. A. (1998). Work-based learning in practice. *Journal of Workplace Learning*, 10(6/7), 280–283. doi:10.1108/13665629810236183
- Ramos-Rodríguez, A. R., & Ruíz-Navarro, J. (2004). Changes in the intellectual structure of strategic management research: A bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980–2000. *Strategic Management Journal*, 25(10), 981-1004.
- Renaud-Coulon, A. (2008). *Corporate universities: A lever of corporate responsibility*, Paris: Global CCU Publishing
- Revelle, W. (2020) *psych: Procedures for Personality and Psychological Research*, Northwestern University, Evanston, Illinois, USA, <https://CRAN.R-project.org/package=psych> Version = 2.0.12,.
- Rhéaume, L., & Gardoni, M. (2015). The challenges facing corporate universities in dealing with open innovation. *Journal of Workplace Learning*, 27(4), 315-328.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804. doi: 10.1177/0149206308330560

- Rogers, H., Ghauri, P., & Pawar, K. S. (2005). Measuring international NPD projects: an evaluation process. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 20(2), 79-87.
- Ryan, L., & Morriss, R. (2005). Designing and managing a strategic academic alliance: an Australian university experience. *Journal of Workplace Learning*, 17(1/2), 79-87.
- Ryan, L., Prince, C., & Turner, P. (2015). The changing and developing role of the corporate university post-millennium. *Industry and Higher Education*, 29(3), 167-174.
- Scarso, E. (2017). Corporate universities as knowledge management tools. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 47(4), 538-554.
- Scott, J. L. (2001). Education and a future for OR—A viewpoint. *Journal of the Operational Research Society*, 52(10), 1170-1175.
- Selby, L., & Russell, D. (2005). Curriculum design and management in the Digital Media U: Applying the corporate university concept to a business sub-sector. *Journal of Workplace Learning*, 17(1/2), 24-32.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Free Press
- Sham, C. (2007). An exploratory study of corporate universities in China. *Journal of Workplace Learning*, 19(4), 257-264.
- Shaw, S. (2005). The corporate university: Global or local phenomenon. *Journal of European Industrial Training*, 29 (1), pp. 21-39
- Slettli, V. K., Bourmistrov, A., & Grønhaug, K. (2018). Constructing accountability for intellectual capital in accountability settings: coupling of spaces and logics. *Academic Conferences and Publishing International*.
- Slotte, V., & Herbert, A. (2006). Putting professional development online: integrating learning as productive activity. *Journal of Workplace Learning*, 18(4), 235-247.
- Stewart, J., (1999). *Employee Development*, FT Pitman, London
- Stewart, J., McGoldrick, J., (1996). *Human Resource Development: Perspectives, Strategies, and Practice*, Pitman, London\$4
- Stumpf, S. (1998). Corporate universities of the future. *Career Development International*, 3 (5), pp. 206-211
- Swanson, R.A., Holton, E.F., (2001) *Foundations of human resource development*, San Francisco, CA: Berrett Koehler

- Thompson, G. (2000). Unfulfilled prophecy: The evolution of corporate colleges. *Journal of Higher Education*, 71 (3), pp. 322-341
- Tracey, J.B., Tannenbaum, S.I., Kavanagh, M.J. (1995). Applying trained skills on the job: The importance of the work environment. *Journal of Applied Psychology*, 80, pp. 239-252
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 1(4), 801-814. doi: 10.2307/258398
- Walton, J. (1999). *Strategic Human Resource Development*, Pitman, London
- Walton, J. (2005). Would the real corporate university please stand up? *Journal of European Industrial Training*, 29(1), 7-20.
- Walton, J., (1999) *Strategic Human Resource Development*, Pitman, London
- Wang, G. G., Li, J., Qiao, X., & Sun, J. Y. (2010). Understanding the Corporate University phenomenon: a human capital theory perspective. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 10(2), 182-204
- Wang, H.-L. (2014), "Theories for competitive advantage", in: Hasan, H. (Ed.), *Being Practical with Theory: A Window into Business Research*, Wollongong, Australia: THEORI, Australia, pp. 33 – 43
- Webster, G. (2003). Corporate discourse and the academy: a polemic. *Industry and Higher Education*, 17(2), 85-90.
- Wernerfelt, Birger. (1984) "A resource-based view of the firm." *Strategic Management Journal*, 5(2),171-180.
- Wilke, E. P., Costa, B. K., Freire, O. B. D. L., & Ferreira, M. P. (2019). Interorganizational cooperation in tourist destination: Building performance in the hotel industry. *Tourism Management*, 72, 340-351.
- Williamson O., Ouchi W.1981.The markets and hierarchies program of research: Origins, implications, prospects. In , Van de Van A., Joyce J. (Eds.), *Perspectives in organizational design and behavior*: 347–370.New York:Wiley.
- Wincent, J., Anokhin, S., Örtqvist, D., & Autio, E. (2010). Quality meets structure: Generalized reciprocity and firm-level advantage in strategic networks. *Journal of Management Studies*, 47(4), 597–624. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00882.x>.
- Yin, R. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*, London: Sage

## 7 APÊNDICES

Apêndices da tese:

**Tabela 4.1** – Referência Completa - Cocitação

Referência Completa - Cocitação	Artigo
Acemoglu, D., Pischke, J. (1999). The structure of wages and investment in general training. <i>Journal of Political Economy</i> , 107 (3), pp. 539-572. DOI 10.1086/250071	Coc1
Aguinis, H., Kraiger, K. (2009). Benefit of training and development for individual and teams, organizations, and society. <i>Annual Review of Psychology</i> , 60, pp. 451-474	Coc2
Allen, M., (2002) The Corporate University Handbook, Designing, Managing, and Growing a Successful Program, AMACOM New York, NY	Coc3
Alliger, G.M., Tannenbaum, S.I., Bennett, W., Traver, H., Shotland, A. (1997). A meta-analysis of the relations among training criteria. <i>Personnel Psychology</i> , 50, pp. 341-358	Coc4
Anderson, J., Gerbing, D. (1988). Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. <i>Psychological Bulletin</i> , 103 (3), pp. 411-423	Coc5
Andresen, M., Lichtenberger, B. (2007). The corporate university landscape in Germany. <i>Journal of Workplace Learning</i> , 19 (2), pp. 109-23. ISSN 1366-5626	Coc6
Arnone, M. (1998). Corporate universities: a viewpoint on the challenges and best practices. <i>Career Development International</i> , 3(5), 199-205.	Coc7
Baldwin, T., Ford, J. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. <i>Personnel Psychology</i> , 41 (1), pp. 63-105	Coc8
Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. <i>Journal of Management</i> , 17, pp. 99-120	Coc9
Becker, G. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. <i>Journal of Political Economy</i> , 70, pp. 9-49	Coc10
Becker, G.S. (1964) <i>Human Capital: A Theoretical Analysis with Special Reference to Education</i> , Colombia University Press New York, NY	Coc11
Blass, E. (2005) The rise and rise of the corporate university. <i>Journal of European Industrial Training</i> , 29, pp. 58-74	Coc12
Blass, E. (2000). What's in a name? A comparative study of the traditional public university and the corporate university. <i>Human Resource Development International</i> , 4 (2), pp. 153-72	Coc13
Bober, C. F., & Bartlett, K. R. (2004). The utilization of training program evaluation in corporate universities. <i>Human Resource Development Quarterly</i> , 15(4), 363-383.	Coc14
Boyatzis, R., (1982) <i>The competent manager: A model for effective performance</i> , New York: John Wiley	Coc15
Colquitt, J.A., Lepine, J.A., Noe, R.A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. <i>Journal of Applied Psychology</i> , 85, pp. 678-707	Coc16

Davenport, T., Prusak, L., (1998) <i>Working Knowledge - How Organizations Manage What They Know</i> , Harvard Business School Press, Boston, MA	Coc17
Davis, F., Bagozzi, R., Warshaw, P. (1989). User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models. <i>Management Science</i> , 35 (8), pp. 982-1002	Coc18
Dealtry, R. (2000a). Case research into corporate university development <i>Journal of Workplace Learning</i> , 12 (6), pp. 252-257	Coc19
Dealtry, R. (2000c). Establishing a methodology for appraising the strategic potential of the corporate university. <i>Journal of Workplace Learning</i> , 12(5), 217-224.	Coc20
Dealtry, R. (2001b). How to configure the corporate university for success. <i>Journal of Workplace Learning</i> , 13 (2), pp. 73-79	Coc21
Dealtry, R. (2003). Issues relating to learning accreditation in corporate university management. <i>Journal of Workplace Learning</i> , 15 (2), pp. 80-86	Coc22
Dealtry, R. (2002a). Managing the corporate university learning curve. <i>Journal of Workplace Learning</i> , 14 (2), pp. 76-81	Coc23
Dealtry, R. (2002b). Managing the corporate university watershed. <i>Journal of Workplace Learning</i> , 14 (6), pp. 256-261	Coc24
Dealtry, R. (2000d). Strategic directions in the management of the corporate university paradigm. <i>Journal of Workplace Learning</i> , 12 (4), pp. 171-175	Coc25
Densford, L.E. (1999). Motorola University: The next 20 years. <i>Corporate University Review</i> , 7 (1), pp. 1-7	Coc26
Eccles, G. (2004). Marketing the corporate university or enterprise academy. <i>Journal of Workplace Learning</i> , 16 (7), pp. 410-418	Coc27
Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. <i>Academy of Management Review</i> , 14 (4), pp. 532-550	Coc28
El-Tannir, A. (2002). The corporate university model for continuous learning, training and development. <i>Education &amp; Training</i> , 44, pp. 76-81	Coc29
Fornell, C., Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. <i>Journal of Marketing Research</i> , 18 (1), pp. 39-50	Coc30
Fresina, A. (1997). The three prototypes of corporate universities. <i>Corporate University Review</i> , 5 (1), pp. 3-6.	Coc31
Friga, P.N., Bettis, R.A., Sullivan, R.S. (2003). Changes in graduate management education and new business school strategies for the 21st century. <i>Academy of Management Learning and Education</i> , 2 (3), pp. 233-249	Coc32
Fulmer, R.M., Gibbs, P.A. (1998). Lifelong learning at the corporate university. <i>Career development international</i> , 3 (5), pp. 177-184	Coc33
Garvin, D. (1993). Building a learning organization. <i>Harvard Business Review</i> , 71 (4), pp. 78-91	Coc34
Gibbons, M., Limoges, C., Nowotony, H., Schwartzman, S., Scott, P., Trow, M., (1994) <i>The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies</i> , London Sage Publications	Coc35
Hofstede, G., (1984). <i>Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values</i> , Sage Publications Beverly Hills, CA.	Coc36

Holland, P., Pyman, A. (2006). Corporate Universities: A Catalyst for Strategic Human Resource Development? <i>Journal of European Industrial Training</i> , 30 (1), pp. 19-31	Coc37
Homan, G., Macpherson, A. (2005). E-Learning in the Corporate University. <i>Journal of European Industrial Training</i> , 29 (1), pp. 75-90.	Coc38
Jansink, F., Kwakman, K., Streumer, J. (2005). The knowledge-productive corporate university. <i>Journal of European Industrial Training</i> , 25 (1), pp. 40-57.	Coc39
Jarvis, P., (2001). <i>Universities and Corporate Universities</i> , Kogan Page, London	Coc40
Kirkpatrick, D. (1996). <i>Evaluating Training Programs: The Four Levels</i> , San Francisco: Berrett-Koehler.	Coc41
Kolb, D. (1984). <i>Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development</i> , Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ	Coc42
Kontoghiorghes, C. (2001). Factors affecting training effectiveness in the context of the introduction of a new technology: a US case study. <i>International Journal of Training and Development</i> , 5, pp. 248-260	Coc43
Kuhn, T. (1970). <i>The Structure of Scientific Revolutions</i> , The MIT Press	Coc44
Lave, J., Wenger, E. (1990). <i>Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation</i> , Cambridge University Press, Cambridge.	Coc45
Macpherson, A., Homan, G., Wilinon, K. (2005). The implementation and use of e-learning in the corporate university. <i>Journal of Workplace Learning</i> , 17 (1-2), pp. 33-48	Coc46
Mathieu, J., Tannenbaum, S., Salas, E. (1992). Influences of individual and situational characteristics on measures of training effectiveness. <i>Academy of Management Journal</i> , 35 (4), pp. 497-523	Coc47
Meister, J., (1998) <i>Corporate Universities: Lessons in Building a World Class Workforce</i> , McGraw-Hill, New York, NY	Coc48
Miles, M., Huberman, A.M. (1994) <i>Qualitative Data Analysis</i> , Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.	Coc49
Moore, T. (1997). The corporate university: Transforming management education. <i>Accounting Horizons</i> , 11 (1), pp. 77-85.	Coc50
Nixon, J., Helms, M.M. (2002). Corporate universities versus higher education institutions <i>Industrial and Commercial Training</i> , 34 (4), pp. 144-150.	Coc51
Noble, D.F. (2001) <i>Digital Diploma Mills: The Automation of Higher Education</i> , New York: Monthly Review Press	Coc52
Nunnally, J.C. (1967) <i>Psychometric Theory</i> , McGraw Hill, New York	Coc53
Patton, M.Q., (1990). <i>Qualitative Evaluation and Research Methods</i> , Sage Thousand Oaks, CA	Coc54
Peak, M., (1997). Go corporate U (Universities). <i>Management Review (USA)</i> , 86 (2), pp. 33-38	Coc55
Prince, C., & Beaver, G. (2001). The rise and rise of the corporate university: the emerging corporate learning agenda. <i>The International Journal of Management Education</i> , 1(2), 17-26.	Coc56

Prince, C. (2003). Corporate education and learning: the accreditation agenda. <i>Journal of Workplace Learning</i> , 15, pp. 174-185	Coc57
Prince, C., Stewart, J. (2002). Corporate universities - An analytical framework. <i>Journal of Management Development</i> , 21 (10), pp. 794-811.	Coc58
Rademakers, M. (2005). Corporate universities: Driving force of knowledge innovation. <i>Journal of Workplace Learning</i> , 17, pp. 130-136	Coc59
Renaud-Coulon, A. (2008). <i>Corporate universities: A lever of corporate responsibility</i> , Paris: Global CCU Publishing	Coc60
Rhéaume, L., & Gardoni, M. (2015). The challenges facing corporate universities in dealing with open innovation. <i>Journal of workplace Learning</i> , 27(4), 315-328.	Coc61
Senge, P. (1990). <i>The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization</i> , Free Press	Coc62
Shaw, S. (2005). The corporate university: Global or local phenomenon. <i>Journal of European Industrial Training</i> , 29 (1), pp. 21-39	Coc63
Stewart, J., (1999). <i>Employee Development</i> , FT Pitman, London	Coc64
Stewart, J., McGoldrick, J., (1996) <i>Human Resource Development: Perspectives, Strategies, and Practice</i> , Pitman, London\$4	Coc65
Stumpf, S. (1998). Corporate universities of the future. <i>Career Development International</i> , 3 (5), pp. 206-211	Coc66
Swanson, R.A., Holton, E.F., (2001) <i>Foundations of human resource development</i> , San Francisco, CA: Berrett Koehler	Coc67
Thompson, G. (2000). Unfulfilled prophecy: The evolution of corporate colleges. <i>Journal of Higher Education</i> , 71 (3), pp. 322-341	Coc68
Tracey, J.B., Tannenbaum, S.I., Kavanagh, M.J. (1995). Applying trained skills on the job: The importance of the work environment. <i>Journal of Applied Psychology</i> , 80, pp. 239-252	Coc69
Walton, J. (1999). <i>Strategic Human Resource Development</i> , Pitman, London	Coc70
Walton, J. (2005). Would the real corporate university please stand up? <i>Journal of European Industrial Training</i> , 29(1), 7-20.	Coc71
Yin, R. (1989). <i>Case Study Research: Design and Methods</i> , London: Sage	Coc72

**Tabela 4.2** – Referência Completa - Pareamento

Referência Completa - Pareamento	Artigo
Sletli, V. K., Bourmistrov, A., & Grønhaug, K. (2018). Constructing accountability for intellectual capital in accountability settings: coupling of spaces and logics. <i>Academoic Conferences and Publishing International</i> .	bc1
Dealtry, R. (2008). Interim reflections on the corporate university and SME academy business development innovation and its diffusion. <i>Journal of Workplace Learning</i> , 20(1), 71-78.	bc113

Murray, L. W., & Efendioglu, A. M. (2007). Valuing the investment in organizational training. <i>Industrial and Commercial training</i> , 39(7), 372-379.	bc119
Sham, C. (2007). An exploratory study of corporate universities in China. <i>Journal of Workplace Learning</i> , 19(4), 257-264.	bc121
Lingham, T., Richley, B., & Rezania, D. (2006). An evaluation system for training programs: a case study using a four-phase approach. <i>Career development international</i> , 11(4), 334-351	bc132
Slotte, V., & Herbert, A. (2006). Putting professional development online: integrating learning as productive activity. <i>Journal of Workplace Learning</i> , 18(4), 235-247.	bc137
Holland, P., & Pyman, A. (2006). Corporate universities: a catalyst for strategic human resource development?. <i>Journal of European Industrial Training</i> , 30(1), 19-31.	bc138
Fischer, A. L., & de Albuquerque, L. G. (2005). Trends of the human resources management model in Brazilian companies: a forecast according to opinion leaders from the area. <i>The International Journal of Human Resource Management</i> , 16(7), 1211-1227.	bc142
Prince, C., & Beaver, G. (2001). The rise and rise of the corporate university: the emerging corporate learning agenda. <i>The International Journal of Management Education</i> , 1(2), 17-26.	bc148
Walton, J. (2005). Would the real corporate university please stand up?. <i>Journal of European Industrial Training</i> , 29(1), 7-20.	bc152
Selby, L., & Russell, D. (2005). Curriculum design and management in the Digital Media U: Applying the corporate university concept to a business sub-sector. <i>Journal of Workplace Learning</i> , 17(1/2), 24-32.	bc153
Rogers, H., Ghauri, P., & Pawar, K. S. (2005). Measuring international NPD projects: an evaluation process. <i>Journal of Business &amp; Industrial Marketing</i> , 20(2), 79-87.	bc157
Ryan, L., & Morriss, R. (2005). Designing and managing a strategic academic alliance: an Australian university experience. <i>Journal of Workplace Learning</i> , 17(1/2), 79-87.	bc158
O'Connor, B. N. (2004). The workplace learning cycle: A problem-based curriculum model for the preparation of workplace learning professionals. <i>Journal of Workplace Learning</i> , 16(6), 341-349.	bc163
Cappiello, G., & Pedrini, G. (2017). The performance evaluation of corporate universities. <i>Tertiary Education and Management</i> , 23(3), 304-317.	bc17
Bober, C. F., & Bartlett, K. R. (2004). The utilization of training program evaluation in corporate universities. <i>Human Resource Development Quarterly</i> , 15(4), 363-383.	bc171
Webster, G. (2003). Corporate discourse and the academy: a polemic. <i>Industry and Higher Education</i> , 17(2), 85-90.	bc184
Prince, C., & Beaver, G. (2002). Redefining the role of the corporate university: A UK perspective. <i>Industry and Higher Education</i> , 16(4), 213-221.	bc198
Dealtry, R. (2002). Managing the issue of learning relevance in the formulation of corporate learning strategies. <i>Journal of Workplace Learning</i> , 14(5), 209-214.	bc199
Patrucco, A. S., Pellizzoni, E., & Buganza, T. (2017). The design process of corporate universities: a stakeholder approach. <i>Journal of Workplace Learning</i> , 29(4), 304-318.	bc20
El-Tannir, A. A. (2002). The corporate university model for continuous learning, training and development. <i>Education+ Training</i> , 44(2), 76-81.	bc203
Charles, M., & Marschan-Piekkari, R. (2002). Language training for enhanced horizontal communication: A challenge for MNCs. <i>Business communication quarterly</i> , 65(2), 9-29.	bc204

Scarso, E. (2017). Corporate universities as knowledge management tools. <i>VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems</i> , 47(4), 538-554.	bc21
Clarke, T., & Hermens, A. (2001). Corporate developments and strategic alliances in e-learning. <i>Education+ Training</i> , 43(4/5), 256-267.	bc210
Dealtry, R. (2001). Configuring the corporate university—managing a portfolio of thinking schools. <i>Journal of workplace learning</i> , 13(1), 30-38.	bc213
Scott, J. L. (2001). Education and a future for OR—A viewpoint. <i>Journal of the Operational Research Society</i> , 52(10), 1170-1175.	bc216
Dealtry, R. (2000). Case research into the evolution of a corporate university development process. <i>Journal of Workplace Learning</i> , 12(8), 342-357.	bc219
Dealtry, R. (2000). Establishing a methodology for appraising the strategic potential of the corporate university. <i>Journal of Workplace Learning</i> , 12(5), 217-224.	bc223
Arnone, M. (1998). Corporate universities: a viewpoint on the challenges and best practices. <i>Career Development International</i> , 3(5), 199-205.	bc240
Nevins, M. D. (1998). Teaching to learn and learning to teach: notes toward building a university in a management consulting firm. <i>Career Development International</i> , 3(5), 185-193.	bc241
Abeles, T. P. (1998). The academy in a wired world. <i>Futures</i> , 30(7), 603-613.	bc244
Kessels, J., & Harrison, R. (1998). External consistency: the key to success in management development programmes?. <i>Management Learning</i> , 29(1), 39-68.	bc245
Carayannis, E. G., & Jorge, J. (1998). Bridging government–university–industry technological learning disconnects: a comparative study of training and development policies and practices in the US, Japan, Germany, and France. <i>Technovation</i> , 18(6-7), 383-407.	bc246
Leidner, D. E., & Jarvenpaa, S. L. (1993). The information age confronts education: Case studies on electronic classrooms. <i>Information Systems Research</i> , 4(1), 24-54.	bc267
Alajoutsijärvi, K., & Kettunen, K. (2016). The “Dean’s Squeeze” revisited: a contextual approach. <i>Journal of Management Development</i> , 35(3), 326-340.	bc29
Ryan, L., Prince, C., & Turner, P. (2015). The changing and developing role of the corporate university post-millennium. <i>Industry and Higher Education</i> , 29(3), 167-174.	bc36
Rhéaume, L., & Gardoni, M. (2015). The challenges facing corporate universities in dealing with open innovation. <i>Journal of workplace Learning</i> , 27(4), 315-328.	bc37
Alagaraja, M., & Li, J. (2015). Utilizing institutional perspectives to investigate the emergence, rise, and (relative) decline of corporate universities. <i>Human Resource Development International</i> , 18(1), 4-23.	bc38
Evandro Dotto, D. I. A. S., & RORATTO, R. (2014). Corporative academic management and scientific production: a model for intellectual property in a brazilian federal university. <i>Revista ESPACIOS  Vol. 35 (Nº 8) Año 2014</i> .	bc53
Antonelli, G., Cappiello, G., & Pedrini, G. (2013). The Corporate University in the European utility industries. <i>Utilities policy</i> , 25, 33-41.	bc56
Lui Abel, A., & Li, J. (2012). Exploring the corporate university phenomenon: Development and implementation of a comprehensive survey. <i>Human Resource Development Quarterly</i> , 23(1), 103-128.	bc66
Joia, L. A., & De Lima, N. C. C. (2012). Critical success factors in web-based corporate training. <i>International Journal of Learning and Intellectual Capital</i> , 9(1-2), 190-210.	bc67

Basterretxea, I., & Albizu, E. (2011). Management training as a source of perceived competitive advantage: The Mondragon Cooperative Group case. <i>Economic and Industrial Democracy</i> , 32(2), 199-222.	bc74
Wang, G. G., Li, J., Qiao, X., & Sun, J. Y. (2010). Understanding the Corporate University phenomenon: a human capital theory perspective. <i>International Journal of Human Resources Development and Management</i> , 10(2), 182-204.	bc78
Farias, V., Oliveira, J., & Souza, J. (2009). Knowledge management integrating organizational learning in a military context: The 3M model. <i>International Journal of Knowledge, Culture and Change Management</i> , 9(1), 111-123.	bc86
Parshakov, P., & Shakina, E. A. (2018). With or without CU: A comparative study of efficiency of European and Russian corporate universities. <i>Journal of intellectual capital</i> , 19(1), 96-111.	bc9
Clinton, M. S., Merritt, K. L., & 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. <i>International Journal of Knowledge Management (IJKM)</i> , 5(4), 43-59.	bc90
June Xuejun Qiao, (2009) "Corporate universities in China: processes, issues and challenges", <i>Journal of Workplace Learning</i> , Vol. 21 Issue: 2, pp.166-174, <a href="https://doi.org/10.1108/13665620910934852">https://doi.org/10.1108/13665620910934852</a>	bc95

Tabela 4.1 – Matriz de Amarração

Questão de pesquisa:						
Há relação entre a existência de uma Universidade Corporativa nas organizações e seu desempenho?						
Objetivo geral:						
Entender se as organizações que têm uma Universidade Corporativa em suas estruturas apresentam vantagem competitiva e/ou desempenho superior em seus mercados de atuação.						
Objetivos Específicos	Estudos	Hipóteses e/ou Preposições	Métodos	Contexto e Unidade de Análise	Procedimentos e coleta de dados	Procedimentos e análise dos dados
Apresentar uma pesquisa descritiva com os temas mais pesquisados na área, observar o foco do domínio metodológico dos achados e realizar uma análise descritiva que permitirá emergir com novas proposições de pesquisa	Estudo 1	[Não aplicável]	Estudo bibliométrico de citação, cocitação e acoplamento bibliográfico	Compreender o fenômeno das UC, pelo seu crescimento e pela influência sobre os gestores e sobre as empresas, é relevante. Pouco tem se escrito sobre UC no Brasil e ainda não tão raro, mas também escassas, são as pesquisas sobre a temática no mundo. As unidades de análise são artigos sobre UC em periódicos de <i>business</i> e <i>management</i> .	Bibliométrico de citação, cocitação e acoplamento bibliográfico com suporte do software Bibexcel, R Studio e Gephi.	Análise bibliográfica, análise das citações, redução de dimensão (fatorial e componentes principais), cocitações e acoplamento bibliográfico.
	O que tem sido estudado sobre UC? A estrutura intelectual e os estudos em curso.					
Criação e Validação de escala para avaliação de UC	Estudo 2	[Não aplicável]	Pesquisa quantitativa de análise fatorial exploratória, criação de escala Likert de sete pontos.	Empresas com atuação no mercado brasileiro que tenham uma UC implantada no Brasil e no Mundo.	Questionário fechado para responder via <i>survey</i> em ambiente virtual (envio por email do link para os respondentes e tratamento dos dados extratidos diretamente da base de dados proveniente das respostas).	Os dados quantitativos serão tratados e analisados por meio do uso de um software de análise de dados estatístico (R Studio).

<p>Aplicar a escala final do Estudo 2 em um modelo com variáveis de desempenho para mensurar a relação entre Universidade Corporativa e o desempenho das organizações</p>	<p>Estudo 3</p> <p>Aplicação de Escala de Avaliação de UC em empresas brasileiras e estrangeiras</p>	<p><b>Hipótese 1a:</b> há uma relação positiva entre a Universidade Corporativa Estratégica e a Vantagem Competitiva da organização.</p> <p><b>Hipótese 1b:</b> há uma relação positiva entre a Universidade Corporativa Estratégica e o Desempenho da organização.</p> <p><b>Hipótese 2a:</b> há uma relação positiva entre a Gestão Estratégica do Conhecimento e a Vantagem Competitiva da organização.</p> <p><b>Hipótese 2b:</b> há uma relação positiva entre a Gestão Estratégica do Conhecimento e o Desempenho da organização.</p>	<p>Pesquisa quantitativa de análise fatorial confirmatória.</p>	<p>Empresas com atuação no mercado brasileiro que tenham uma UC implantada no Brasil e no Mundo.</p>	<p>Questionário fechado para responder via <i>survey</i> em ambiente virtual (envio por email do link para os respondentes e tratamento dos dados extratidos diretamente da base de dados proveniente das respostas).</p>	<p>Os dados quantitativos serão tratados e analisados por meio do uso de um software de análise de dados estatístico (R Studio).</p>
---	--	---	---	--	---	--

---

**Hipótese 3a:** há uma relação positiva entre o Potencial Estratégico da Universidade Corporativa e a Vantagem Competitiva da organização.

**Hipótese 3b:** há uma relação positiva entre o Potencial Estratégico da Universidade Corporativa e o Desempenho da organização.

---