

## **CONTRIBUIÇÃO DO SISTEMA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA PARA A EQUIDADE DOS *STAKEHOLDERS*: REVISÃO INTEGRATIVA DE LITERATURA**

**Marta Silva Neves<sup>1</sup>**

**Patrícia de Sá Freire<sup>2</sup>**

**Abstract:** *This article aims to identify the contributions of corporate education to the equity relationship between stakeholders. It is an integrative review to analyze the existings scientific knowledge about “corporate education” and “stakeholder”. At the end, aspects related to the recognition of stakeholders, mechanisms for their involvement and participation in corporate education programs are listed. This study advances on theories and practices, considering diversity in the face of strategies developed in different contexts - infrastructure, adaptations to maintain information, communication, organizational learning processes, and development of products and services.*

*Keywords: Training; Corporate Education System; Equity; Knowledge management; Networked Corporate University.*

**Resumo:** este artigo visa identificar as contribuições da educação corporativa para a relação de equidade dos *stakeholders*. Trata-se de uma revisão integrativa para análise do conhecimento científico existente sobre “educação corporativa” e “*stakeholder*”. Ao final, são elencados aspectos relacionados ao reconhecimento de *stakeholders*, mecanismos de envolvimento e participação desses nos programas de educação corporativa. Este estudo avança sobre as teorias e práticas, considerando a diversidade frente às estratégias desenvolvidas em contextos variados - infraestruturas, adaptações para manutenção de informação, comunicação, processos organizacionais de aprendizagem e desenvolvimento de produtos e serviços.

*Palavras-chave:* Treinamento; Sistema de Educação Corporativa; Equidade; Gestão do Conhecimento; Universidade Corporativa em Rede.

### **1. INTRODUÇÃO**

No contexto de uma Sociedade de Conhecimento, a educação corporativa abrange pluralidade dos atores, tanto para a aquisição quanto para a transmissão do conhecimento operacional, compartilhamento e criação do conhecimento tácito e estratégico. Esses processos contribuem para a constituição da cultura, dos processos, das regulamentações e das

---

<sup>1</sup>Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento - (UFSC) – Florianópolis – Brasil.

[martaneves242@gmail.com](mailto:martaneves242@gmail.com)

<sup>2</sup>Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento - (UFSC) – Florianópolis – Brasil.

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

políticas internas, implicando na boa gestão, integridade e reputação sejam em organizações públicas como privadas.

Diante desse contexto, pesquisadores discutem novos modelos de governança. Entre esses a Governança do Conhecimento (GovC), considerando os processos do conhecimento investidos pelos mecanismos de governança corporativa. A proposta de GovC está alicerçada em três princípios bases: (i) intenção de conquistar disciplina e poder, (ii) criação de competência para manter ativa a capacidade absorptiva de conhecimento entre os colaboradores internos e externos e, (iii) intenção de realizar o melhor da sua capacidade. E como dita Nooteboom (2000), esses se estabelecem por meio dos mecanismos de governança corporativa, destacando-se a equidade de *stakeholders*.

Os *stakeholders* ou partes interessadas são pessoas, grupos ou instituições com interesse em bens, serviços ou benefícios coletivos, podendo ser afetados positiva ou negativamente, ou mesmo envolvidos no processo de prestação de serviços; são aqueles cuja atuação e opinião deve ser levada em conta na formulação de estratégias, na *accountability* e na transparência.

A equidade se configura na garantia de condições para que todos tenham acesso ao exercício de seus direitos civis, liberdade de expressão, de acesso à informação, de associação, de voto, igualdade entre gênero políticos e sociais, saúde, educação, moradia, segurança (Brasil, 2014).

A análise de cenários até 2035, a partir de consulta desenvolvida pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (2021), retrata organizações agrupadas em poderosos conglomerados que visam compreender as necessidades e as dificuldades dos cidadãos, gerando as conhecidas parcerias público-privadas ou PCP. Esses conglomerados investem em tecnologias de inteligência artificial e coletiva e devem monitorar os comentários online para conquistar e manter, continuamente, a confiança dos *stakeholders*. A sincronização para melhor entendimento das percepções das pessoas pode minimizar polarizações, aumentar confiança nas instituições, entre outros aspectos. O reconhecimento dos *stakeholders* exige o aprofundamento da compreensão sobre as características de cada um desses atores para que possam ser reconhecidas suas necessidades e expectativas durante a elaboração dos programas de educação corporativa (Freire, Silva & Bresolin, 2019).

Nesse sentido, mesmo sendo este um ponto nevrálgico no que tange a equidade de *stakeholders*, não são identificados estudos com essa perspectiva ao abordar a promoção do conhecimento e aprendizagem em organização pública e privada, levando à necessidade de

avançar na articulação entre teorias e trabalhos de campo quanto à relação de equidade de *stakeholders* e os programas capazes de colaborar para a melhoria da compreensão desses em relação às ações organizacionais. No caso desta pesquisa, escolheram-se os programas de educação corporativa.

A partir dessas reflexões, questionam-se quais as contribuições da educação corporativa para a relação de equidade dos *stakeholders*? Essa questão norteia o objetivo dessa pesquisa, que visa identificar as contribuições da educação corporativa para a relação de equidade dos *stakeholders*.

## **2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

Desde a década de 80, o estabelecimento de mecanismos de governança está presente nas organizações públicas e privadas como elemento importante, perpassando as estratégias organizacionais. Rosenau (1992) aborda a governança como o resultado da interação entre vários atores voltados a prover bens comuns ou estabelecer a ordem pública, orientando as ações dos indivíduos para que alcancem seus objetivos. Para Fischer (1996), a governança trata da relação entre os agentes envolvidos, determinando as negociações e os papéis a serem desempenhados por cada agente no processo.

O Banco Mundial (*World Bank*, 1992) apresenta a governança corporativa enquanto exercício de autoridade, controle, gerenciamento e poder de governo, termo associado ao “*good governance*”, fornecendo diretrizes aos gestores para a resolução de conflitos, execução de suas atividades, ao mesmo tempo em que exerce monitoramento sobre suas ações. Corroborando com esse conceito, o IBGC (2015, p. 20) apresenta a governança corporativa como “sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas”. Para tal, o IBGC (2017) destaca os princípios de transparência, equidade, *accountability* e responsabilidade corporativa, que vem assegurar uma gestão eficiente e agregadora de valor para as organizações.

A ampliação da GovC sobre os limites da governança corporativa é destacada por Nooteboom (2000), ao considerar a ampliação dos seus princípios básicos da governança, incluindo: a intenção em conquistar um equilíbrio entre dependência e poder; a criação de competências para manter ativa a capacidade absorptiva de conhecimentos entre os

colaboradores internos e externos; a intenção de realizar “o melhor de sua capacidade. Grandori (1997) cunhou a expressão GovC. A abordagem da governança do conhecimento (KGA do inglês *knowledge governance approach*) avança em uma perspectiva econômica, em que Foss (2011) aponta a GovC como resultante da interação da implantação dos mecanismos de governança corporativa e a gestão dos processos de conhecimento para a otimização dos resultados econômicos da organização

Com base nestes artigos seminais sobre GovC (Grandori, 1997, Nooteboom, 2000; Foss, 2007), vêm sendo estruturados sistemas, políticas e boas práticas interrelacionadas para a governança e a gestão do conhecimento das organizações com vistas à manifestação da criatividade; capacidade adaptativa; flexibilidade de gestão e liderança; produtividade e, sobretudo, integração e inovação (Freire, Dandolini, Souza, Silva & Couto, 2017). Para apoiar a gestão do conhecimento, são constituídos os mecanismos de governança das transações de compartilhamento e transferência de conhecimento intra e interorganizacionais (Freire et al., 2017) a partir das competências e estruturas organizacionais (Grandori, 2001) e gestão para mitigação de custos e riscos (Foss, 2007).

A partir do estado da arte sobre o termo GovC, Freire et al. (2017) apresentam a definição da GovC como um conjunto de mecanismos formais e relacionais gerados pela governança corporativa e da gestão dos processos de conhecimento para a otimização dos resultados econômicos da organização. Para tal, entre os aspectos de atenção está a importante inclusão e o relacionamento com os *stakeholders*.

No âmbito das organizações privadas, em que *stakeholders* configuram-se como credores, trabalhadores, fornecedores, consumidores, entre outros, a estrutura de ordem administrativa, política, econômica, social, ambiental e legal, visa assegurar que os interesses almejados pelas partes envolvidas sejam delineados e, por conseguinte, alcançados (IFAC, 2013). Não muito dissonante, como *stakeholders* no setor público, são identificados os agentes políticos, servidores públicos, usuários de serviços, fornecedores, mídia e cidadãos em geral, cada qual com interesse legítimo na organização pública, mas não necessariamente com direitos de propriedade (IFAC, 2001).

Frente ao exposto e ao considerar que “a preocupação com a reputação e o desempenho das sociedades muitas vezes requer o reconhecimento de interesses mais amplos” (OCDE, 2016, p.37), ressalta-se a importância de que direitos estabelecidos sejam por leis e contratos, estejam presentes nas políticas de governança e em dispositivos que assegurem a participação nas estruturas de governança corporativa. Ou seja, promover a equidade é

garantir as condições para que todos tenham acesso ao exercício de seus direitos civis – liberdade de expressão, de acesso à informação, de associação, de voto, igualdade entre gêneros - políticos e sociais, saúde, educação, moradia e segurança (Brasil, 2014).

Para tal, torna-se necessário a integração de diferentes competências organizacionais com foco no respeito à coletividade e à sustentabilidade econômica, social e ambiental, gerados por mecanismos de governança, como: sistema de autoridade, de liderança e de incentivos formais; comunicação interna com *stakeholders*; características da cultura para a transparência e controles; contratos psicológicos para a confiança e compartilhamentos; construção social de sentido (Foss & Klein, 2008). Com esses mecanismos, torna-se viável a escuta das necessidades e demandas, avaliando desempenho e resultados organizacionais, mantendo transparência, prestação de contas e o fornecimento de informações completas, precisas, claras e tempestivas e, em consequência, propicia-se o equilíbrio entre as legítimas expectativas das diferentes partes interessadas, a responsabilidade e discricionariedade dos dirigentes e gestores e a necessidade de prestar contas (IFAC, 2001).

Além disso, a contribuição ocorre no âmbito do relacionamento interno à organização, com os *stakeholders* internos para o respeito e a consideração, a integração, a participação em grupo, possibilitando sinergia entre os esforços de todos para o planejamento, desenvolvimento de estratégias e alcance de resultados coletivos. Entretanto, não acontece organicamente, mas desenvolvido pelo sistema de educação corporativa, seja em que estágio de evolução se configure: treinamento, educação à distância, educação corporativa, universidade corporativa, *stakeholders university* e universidade corporativa em rede (Freire, et al., 2016a).

Para Margherita e Secundo (2009), os *stakeholders* de uma universidade, a todo tempo, afetam e são afetados pelas decisões estratégicas, ao passo que são responsáveis pelos resultados corporativos, sejam eles positivos ou negativos. A percepção dessa inter-relação, bem como da relevância da mesma, apoia a identificação das necessidades, lacunas de competências, expectativas, canais e códigos de comunicação, características de configuração, bem como possibilidades de conectar-se com eles, conforme enfatizado por Castells (2009).

Por isso, o papel do sistema de educação corporativa necessita ser considerado quando se estuda a equidade de *stakeholders*, à medida que favorece a colaboração para o compartilhamento de conhecimento, aumento na consciência dos colaboradores frente ao seu papel na organização e na cadeia de valor, o incentivo para o diálogo e desenvolvimento de competências, levando à sustentabilidade organizacional. E, assim, a elaboração dos

programas de educação corporativa precisa reconhecer os *stakeholders* implicados e aprofundar a compreensão sobre as características dos mesmos, favorecendo assim, a identificação de necessidades e expectativas a serem trabalhadas (Freire et al., 2019).

A perspectiva de reconhecer e gerenciar *stakeholders* são percebidos de forma gradativa nos estágios de maturidade do sistema de educação corporativa detalhados por Freire et. al. (2019). Nos estágios de Departamento de Treinamento e E-learning, o foco está voltado ao público interno da organização. Ao alcançar o estágio de Educação Corporativa, mantém-se a atenção ao público interno com uso de tecnologias da educação, alinhando o desenvolvimento aos objetivos estratégicos da organização. Já a Universidade Corporativa, enquanto um dos estágios, integra além do público interno, outros participantes da cadeia de valor no desenvolvimento de ações educativas, ampliando o alcance da educação corporativa. O quinto estágio, denominado *Stakeholder University*, amplia para todas as partes interessadas o desenvolvimento das competências estratégicas, conforme detalhado por Margherita e Secundo (2011). Dessa forma, o escopo é elevado, pois a aprendizagem em rede está em sintonia com uma rica interconexão entre os diversos *stakeholders*. E por fim, ao alcançar o estágio Universidade Corporativa em Rede, Freire et al. (2019) aborda o alto alcance de envolvimento, por ser amplo em sua relação com os atores e de forma fluida, comparando com o estágio anterior, que se caracteriza por atores fixos.

A perspectiva do reconhecimento dos *stakeholders*, dos mecanismos para essa relação aliadas ao foco do alcance da maturidade do sistema de educação corporativa, favorecerá a produção e cocriação do conhecimento entre todos os *stakeholders*, considerando a relação de equidade entre eles, que contribuirá para que os resultados organizacionais sejam alcançados, bem como interesses da coletividade.

Da revisão narrativa da literatura, exposta nesta seção, pode-se estabelecer o pressuposto teórico a ser confirmado por uma revisão integrativa: o sistema de educação corporativa colabora para a relação de equidade dos *stakeholders*.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Essa pesquisa foi desenvolvida de forma exploratória descritiva, por meio de revisão integrativa, que Torracó (2005, p. 356) afirma ser aquela que revisa, critica e sintetiza a literatura representativa em um tópico de uma forma integrada, de tal forma que novos frameworks e perspectivas sobre o tema são gerados.

O estudo é de abordagem qualitativa, com análise descritiva sobre reconhecimento dos *stakeholders*, compreensão de suas características, necessidades e expectativas das publicações levantadas. Foram utilizadas as bases de dados Scopus, Web of Science e Scielo, entre 3 a 6 abril de 2021, considerando como recorte temporal a partir do surgimento do termo Universidade Corporativa, por Meister (1998).

Na Scopus e Web of Science, a identificação ocorreu a partir de título, resumo e palavras-chave (n=60), tendo como estratégia (Stakeholder\* AND ("Corporat\* Educat\*" OR "Corporat\* Universit\*")). Na Scielo (n=1), a estratégia foi: (Stakeholder\*) AND ("Corporate Education" OR "Corporative Education" OR "Corporate University" OR "Educação Corporativa" OR "Universidade Corporativa" OR "Universidades Corporativas" OR "Educassem Corporativa" OR "Universidade Corporativa"), porém repetido. Dos 60 artigos, depois de aplicados os critérios de estar diretamente relacionado ao tema tratado, escrito em inglês ou português e, ter acesso ao artigo completo, foram selecionados 15 estudos.

Para critérios de elegibilidade, foram incluídos artigos que: abordassem a respeito da educação corporativa e de *stakeholder*; que contemplassem tanto organizações públicas quanto privadas; que fossem artigos de periódicos. Foram excluídos artigos que se caracterizaram como anais de congressos e livros; que não estão voltados à educação corporativa; que não tinham como foco na relação com stakeholders.

#### **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A maioria dos estudos analisados está distribuída entre Brasil, Estados Unidos e Itália, predominando pesquisas de natureza aplicada, enquanto pesquisa de campo. Quanto à linha do tempo, predominam documentos entre 2016 e 2019. Embora as pesquisas perpassem por diferentes áreas de conhecimento – turismo, saúde, indústrias, tecnologia, administração, demonstram proximidade quanto à perspectiva da educação corporativa enquanto estratégia organizacional, bem como o entendimento da relevância de interação com diversos atores e amplitude dessa relação.

Os estudos ressaltam a importância do reconhecimento das necessidades e expectativas dos *stakeholders* e a relevância de atendimento a essas, em cursos e programas de treinamento, educação e desenvolvimento. Para tanto, a importância da escuta, atenção e abordagem voltada às especificidades, em que o treinando não se percebe em uma produção em massa, em que programas com foco específico nos negócios tenham integrado as questões



de ética, visão, diversidade de locais de trabalho e globalização de mercados, gerando um maior senso de valor agregado.

Essa perspectiva é corroborada por Stumpf, S. A. (1998), ao destacar que a participação em universidades corporativas passa a ser percebida com alto valor, tanto pelo desenvolvimento de seus conhecimentos, habilidades e atitudes quanto pelo aumento de oportunidades. No que tange ao alcance de resultados, desempenho e objetivos estratégicos, Meister, J. C. (1998) define o processo interativo como imperativo para envolver vários níveis e uma gama de membros da cadeia de valor, para além de funcionários internos, fornecedores e clientes.

Ainda, Kessels, J. & Harrison, R. (1998) utilizando-se de uma abordagem relacional, analisam a interrelação da participação dos *stakeholders* na definição de metas e intervenções, e a eficácia dos programas de educação corporativa, enfatizando que a consistência interna é atribuída aos desenvolvedores dos programas no exercício de orientar, desenhar e implementar. Os desenvolvedores ao alcançarem habilmente a consistência externa podem agregar valor ao aprendizado corporativo e melhorar os processos de gestão estratégica das organizações.

Na perspectiva de vantagem competitiva, Dunn, S. C., Jasinski, D. & O'Connor, M. (2005) apontam como componentes de sucesso para universidades corporativas (UC), os desejos dos atores envolvidos, as alternativas competitivas e tendências que afetam o coletivo. Nesse sentido, os autores identificam a necessidade de um plano de desenvolvimento específico em nível individual e organizacional, bem como um sistema para gerenciar as necessidades educacionais e de conhecimento para a gestão. Essa atenção ao estilo de aprendizagem preferido pelo indivíduo contribui tanto para intervenções bem-sucedidas quanto ao contexto e veículo adequado para tal, favorecendo uma matriz de aprendizagem de estilos por competências. Ainda, eles propõem concentrar no mesmo local atividades de aprendizagem para o desenvolvimento dos funcionários atuais e a atração e retenção de futuros funcionários, combinando aprendizagem interna e externa.

Essa abrangência possibilita identificar questões críticas de negócio a serem direcionadas para os objetivos da aprendizagem e ao público-alvo, no intuito de criar uma mudança na força de trabalho. E, Guerci, M., Bartezzaghi, E. & Solari, L. (2010) analisam a importância de envolvimento e de conhecer os *stakeholders* para o processo de avaliação, contribuindo tanto para satisfazer necessidades e possíveis ganhos de performances quanto para o monitoramento do sistema para sustentabilidade de médio e longo prazo.



Entre todas as publicações, os desafios que impactam o envolvimento de atores para a inovação estão presentes na pesquisa de Elia G. & Poce, A. (2010) no estudo de “i-Learning” tanto relacionado com a tecnologia quanto com o foco na hibridização da aprendizagem por meio de parcerias público-privadas. Os autores destacam o necessário envolvimento de diversos atores e dimensões estratégicas - *stakeholders* heterogêneos, fontes interdisciplinares, práticas de compartilhamento de conhecimento, uso de abordagens contextualizadas, integração e interoperabilidade entre os sistemas tecnológicos, equilíbrio entre trabalho individual, colaborativo e cooperativo. Em contrapartida, indicam como desafios relevantes: responsabilidade, propriedade e controle da aprendizagem assumida pelos aprendizes, professores e mentores que integrem múltiplos perfis, além do currículo estruturado de forma que combine habilidades estratégicas e atitudes-chave

Especificamente, Eboli, M. & Mancini, S. (2012) afirmam que as práticas relacionadas ao desenvolvimento sustentável podem ser objeto de programas educacionais corporativos, tanto no desenvolvimento de competências dos funcionários quanto o de possíveis clientes, no que tange a valores da comunidade e de justiça social.

Nesse sentido, Freire, P. S. *et al.* (2016a) registram que a construção do modelo UCR necessita analisar a abrangência dos conteúdos, a identificação dos *stakeholders*, o enfoque da memória organizacional, o ambiente de aprendizado coletivo, os princípios da Gestão do Conhecimento, o desenvolvimento do capital humano, social e relacional, a cocriação e coprodução de valor, entre outros aspectos. Diante desses aspectos, são propostas diretrizes (Freire *et al.* 2016b) relativas ao alcance de público dado ao treinamento, formação e capacitação, entre essas: interconexão por meio de tecnologias para gerar integração, inclusão e interatividades entre os partícipes; reconhecimento das expectativas e necessidades dos partícipes; foco a ser dado aos cursos e eventos, perpassando por tarefa, gestão e estratégia; uso de tecnologias para os processos de aprendizagem; gestão do conhecimento e alinhamento à estratégia operacional, organizacional e de rede.

Freire, P. S. *et al.* (2016a) e (2016b) identificam ainda, os elementos essenciais para a inovação em UC, propondo um novo modelo de universidade corporativa - Universidade Corporativa em Rede (UCR), que visa atender expectativas e necessidades de seus múltiplos *stakeholders* e o seu processo de implantação. Silva, T. C. & Freire, P. S. (2017) apontam que tais diretrizes necessitam observadas em organizações públicas e privadas frente a um contexto regional.

Os autores analisam a importância em promover a interação dos atores de forma que esses se identifiquem com a cultura organizacional e se sintam apoiados, impulsionando o sentimento de pertencimento e colaboração no sistema de conhecimento. Especificamente, em relação à Memória Coletiva, os autores observam a retenção do conhecimento a partir de canais de interação e compartilhamento do conhecimento, bem como a facilidade de acesso aos conteúdos e expertises, favorece a produtividade dos colaboradores e *stakeholders*, formando bases para as atividades organizacionais. Nesse sentido, a linguagem é primordial para estabelecer uma comunicação eficiente e fluida para que favoreça a inclusão, integração e interação das pessoas e por sua vez, participação e colaboração na gestão (Silva, T. C. & Freire, P. S., 2017).

Patrucco, A. S., Pellizzoni, E. & Buganza, T. (2017) destacam que os estudos do design das UC, voltadas para o desenvolvimento do conhecimento, das competências dos *stakeholders*, dos objetivos estratégicos e de negócios sustentáveis, necessitam do envolvimento de diferentes níveis hierárquicos, coerência e a definição clara de limites e responsabilidades, essenciais para uma UC sustentável. Para tanto, Chin, W. L., Haddock-Fraser, J. & Hampton, M.P (2017) destacam a colaboração para a qualidade de experiências dos *stakeholders* e o reconhecimento das competências e potencialização nas relações entre os *stakeholders* para uma rede eficaz ao desenvolvimento econômico e inovação.

Com essa perspectiva, a avaliação dos estilos de aprendizagem possibilita gerar consciência da diversidade, aproveitando a verificação de resultados e a experiência adquirida para o desenvolvimento do indivíduo e da organização.

Esses aspectos integram a reflexão de Viltard, L. A (2018) que cita a criação de um sentido de pertencimento à organização e a sua cultura, em que conhecimentos são aplicados no dia-a-dia do trabalho, integrando-os na cultura organizacional. Para tal, como ditam os autores, é necessário identificar quais cursos são necessários para cada domínio do conhecimento e quais as principais especificações de design que *stakeholders* possam ter.

Destaca-se o cuidado alertado por Martão, M. A. S & Demajorovic, J. (2019) quanto à necessidade do desenvolvimento de diferentes metodologias para os temas a serem trabalhados, pois as pessoas aprendem de forma distinta, favorecendo a compreensão para cada colaborador, integrado no processo de formação desses profissionais da organização, que ressalta a importância do diálogo colaborativo para o alinhamento de valores, práticas pessoais e organizacionais para adequação e aprimoramento de produtos e/ou serviços, inovação de gestão, que podem transcender o modelo econômico vigente.

Além desse ganho, Chin, T., Yang, Y., Zang, P., Yu, X. & Cao, L. (2019), expressam que a participação dos funcionários em programas de formação UC está significativamente relacionada à sua inovação e comportamentos pró-ambientais, promover comprometimento e influência nas relações, que conectam com Inovação Social Corporativa. As parcerias intersetoriais entre empresa e governo, também são lembradas nesta publicação, pois possibilitam o desenvolvimento de capital humano inovador e pró-ambiental, levando à conexão do comportamento dos funcionários para a Inovação Social Corporativa (ISC), ao avanço no reconhecimento da diversidade entre os atores, vínculos e estruturas organizacionais e à interseção entre universidade, indústrias e governo.

E, ainda com foco em inovação, surge a publicação de Chin, T., Yang, Y., Zang, P., Yu, X. & Cao, L. (2019) que analisa a Universidade Corporativa enquanto estratégia inovadora para cocriação de inovação social com *stakeholders* sociais.

Com base nas publicações estudadas, a partir da identificação da importância do reconhecimento dos diversos atores, são analisados os mecanismos para relacionamentos com *stakeholders* internos e/ou externos, que otimizem resultados organizacionais, entre esses a equidade, transparência e responsabilidade.

A integração dos resultados dos estudos levantados possibilita inferir que, o envolvimento de *stakeholders* permite analisar os programas de educação corporativa a partir do reconhecimento dos atores implicados e da compreensão de suas características, necessidades e expectativas, a serem consideradas na produção e cocriação do conhecimento, que contribuem tanto para os resultados organizacionais quanto para os interesses da coletividade. Assim, por meio da revisão integrativa, foi possível listar os pontos identificados pela literatura como diretrizes ou estratégias, a serem consideradas pela organização, para a inclusão e busca por equidade de *stakeholders* nos programas de educação corporativa. Esses pontos dão atenção às interações e especificidades, demonstrando possibilidade de oportunizar uma consciência de diversidade, tornando possível reconhecer expectativas, necessidades, lacunas de competências, comunicação mais adequada, para conectar-se.

Por essa análise, apresenta-se um resumo, como quadro de contribuições da educação corporativa para a relação de equidade dos *stakeholders* (Quadro 1).

Quadro 1– Contribuições da educação corporativa para a relação de equidade dos *stakeholders*

Integração de programas multifocais e multiníveis, de negócios com competências gerais sobre ética, visão e diversidade.	Stumpf, S.A. (1998); Kessels, J. & Harrison R. (1998);
Abordagem sistemática para o desenho dos programas e a abordagem relacional para os impactos sobre os resultados, agregando valor ao aprendizado corporativo e aos processos estratégicos da organização.	Kessels, J. & Harrison R. (1998);
Priorização de clima para o desenvolvimento de estratégia educacional integrativa.	Kessels, J. & Harrison R. (1998); Stumpf, S.A. (1998);
Estruturação de plano de desenvolvimento específico em nível individual e organizacional.	Dunn, S.C., Jasinski, D. & O’Connor, M. A (2005)
Currículo estruturado que combine o desenvolvimento de habilidades técnicas e estratégicas e, atitudes-chave.	Elia G. & Poce A. (2010)
Inspiração e motivação dos funcionários e <i>stakeholders</i> externos para participarem de projetos, entregas e avaliação de aprendizagem colaborativas, inovadoras para o bem comum.	Meister, Jeanne C. (1998); Guerci, M., Bartezzaghi, E. & Solari, L. (2010)
Laboratórios e incubadoras enquanto novos ambientes de aprendizagem experiencial e expansiva às soluções inovadoras.	Elia G. & Poce A. (2010)
Visão multidimensional e multiparadigmática quanto aos valores individuais, de grupo, organizacionais e do sistema social, com ênfase na justiça social.	Eboli, M. & Mancini, S. (2012); Martão, M.A.S & Demajorovic, J. (2019);
Universidade corporativa em Rede orientada ao capital relacional com múltiplos <i>stakeholders</i> para o bem comum.	Freire, P. S. <i>et al.</i> (2016a) & (2016b);
Projeto Político Pedagógico, composto por objetivos, diretrizes e ações educativas que atraiam e envolvam os participantes do ecossistema organizacional.	Freire, P. S., Daldolini, G. A., Souza, J. A. & Silva, S. M. (2016b)
Memória organizacional favorecendo inovação, colaboração e cooperação.	Freire, P. S. <i>et al.</i> (2016a)
Diretrizes para a Gestão do Conhecimento e da aprendizagem multinível.	Freire, P. S. <i>et al.</i> (2016a); Silva, T.C. & Freire, P.S. (2017).
Análise das especificidades dos participantes pelo domínio do conhecimento, estilos de aprendizagem e os principais requisitos de design exigidos.	Chin, W. L., Haddock-Fraser, J. & Hampton, M.P (2017); Viltard, L.A. (2018); Patrucco, A.S., Pellizzoni, E. & Buganza, T. (2017);
Metodologias que favorecem a compreensão integradas ao processo de formação.	Martão, M.A.S & Demajorovic, J. (2019); Stumpf, S.A. (1998)
Avaliação dos estilos de aprendizagem geradores de consciência da diversidade.	Chin, T., Yang, Y., Zang, P., Yu, X. & Cao, L. (2019)
Participação, comprometimento e influência interdisciplinar dos funcionários.	Chin, T., Yang, Y., Zang, P., Yu, X. & Cao, L. (2019)

Fonte: Elaborado pelas autoras

Por fim, os estudos demonstram que a consciência para a diversidade é identificada à medida que os valores dos *stakeholders* e respectivos grupos e comunidades são considerados e mediante o desenvolvimento de planos específicos em nível individual e organizacional, avaliação dos estilos de aprendizagem, metodologias para compreensão de cada colaborador, o cuidado na abordagem sistemática e relacional no design de programas, a elaboração de currículo que combine habilidades estratégicas e atitudes-chave, entre outros.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A revisão integrativa da literatura possibilitou identificar aspectos da educação corporativa que contribuem para a relação de equidade dos *stakeholders*, que perpassam pelo foco de reconhecimento deles, pelos mecanismos para envolvê-los e pelas suas participações nos programas de educação corporativa, de forma a desenvolverem uma caminhada conjunta para a aprendizagem organizacional. Nesse sentido, o acesso às informações, à liberdade de expressão, contribuição em aspectos culturais, de transparência e controle, a partir da interconexão estabelecida, tendem a influenciar o sentido de pertencer e atuar em prol de desempenho e resultados.

No reconhecimento dos *stakeholders* destaca-se a comunicação e as parcerias que favoreçam identificar conhecimentos e competências em prol de cocriação, tecnologias e hibridização de aprendizagem, alinhadas às estratégias de sustentabilidade organizacional e aos interesses do ecossistema a que integra. Entre mecanismos de envolvimento dos *stakeholders*, o compromisso organizacional é fator-chave para qualificar a ligação entre atores, reconhecendo seus valores, práticas pessoais, competências, favorecendo um processo interativo, respeitoso e eficaz para aprendizagem, desenvolvimento e inovação. Esse movimento impulsiona a geração, retenção e transferência de conhecimento, de forma que as pessoas se identifiquem com a cultura organizacional, fortalecendo vínculos, sentido de pertencimento e cultura organizacional integradora e respeitosa.

Percebe-se que estratégias educacionais integradoras acompanhadas de reflexões quanto à ética, visão, diversidade, entre outros, podem vir a potencializar a participação, esforços conjuntos para solução de problemas e feedback, contribuindo para a equidade. Ao mesmo tempo, essa conexão fomenta a interdisciplinaridade, o senso de valor agregado, a expansão de esforços para aquisição de conhecimento e inclusão de habilidades de aprendizagem.

Para tal, a relevância está na escuta e no reconhecimento de valores presentes nas experiências e no desenvolvimento partilhados pelos indivíduos, sejam esses por experiências reais, simulações, dramatizações, dando luz à especificidade, ao compartilhamento de diferentes percepções e intervenções mais apropriadas. Dessa forma, caracteriza-se um ambiente de aprendizado coletivo por uma linguagem que favoreça a inclusão, integração, interação, confiança, cooperação, conectividade, pertencimento, cocriação e coprodução. Assim, é primordial o alinhamento ao clima organizacional propício à elaboração de Planos Políticos Pedagógicos que representem necessidades, propósitos e expectativas dos partícipes, abrangendo dimensões de capital humano, social e relacional.

Em conclusão, os programas de educação corporativa, ao terem presentes a abrangência e especificidade dos *stakeholders*, podem contribuir para além de conhecimentos e habilidades inovadores e novos, mas também para difusão de valores sustentáveis à organização, estimulando pensamento crítico, na resolução de problemas por meio de métodos múltiplos, na redução da rotatividade da empresa, na retenção e atração de colaboradores e no melhor desempenho dos negócios e na sociedade. Dessa forma, a maturidade alcançada no sistema de educação corporativa, ao proporcionar a interconexão, produção e cocriação, envolvendo todas as partes interessadas, pode contribuir para a relação de equidade com as mesmas, oportunizando o equilíbrio das expectativas, responsabilidades e minimização de riscos para reputação e resultados organizacionais, bem como coletivo. Confirma-se então, o pressuposto teórico de que o sistema de educação corporativa favorece a relação de equidade dos *stakeholders*.

Este estudo traz contribuições que avançam sobre as teorias existentes e práticas, considerando a diversidade frente às estratégias desenvolvidas - infraestruturas diversas dos colaboradores em home office, adaptações da organização para manutenção de informação, comunicação, processos organizacionais, entre esses de aprendizagem e desenvolvimento de produtos e serviços. Quanto a novas pesquisas, sugere-se a continuidade de estudos empíricos para análise de promover a interação de atores, considerando suas diversidades, o inventário de suas necessidades, competências, plano de capacitações, reavaliação dos cursos e tecnologias, em prol de inovação e sustentabilidade da organização e do ecossistema que integra.

## REFERÊNCIAS

- Banco Interamericano de Desenvolvimento. (2021). *Mais perto do futuro: cenários até 2035*. p 8 -13. In: *Cívica*, vol. 1, n.01.
- Brasil. (2014). *Governança Pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria*. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, p. 50.
- Castells, M. (2009). *Communicattion power*. New York: Oxford University.
- Chin, W. L., Haddock-Fraser, J., & Hampton, M.P. (2017). Destination Competitiveness: Evidence from Bali. *Current Issues in Tourism*, 20(12), pp.1265-1289.
- Chin, T., Yang, Y., Zang, P., Yu, X., & Cao, L. (2019).Co-creation of Social Innovation Corporate Universities as Innovative Strategies for Chinese Firms to Engage with Society. *Sustainability*. 11, 1438.
- Dunn, S.C., Jasinski, D., & O'Connor, M. (2005). A process model for educonsulting. *On the Horizon*. 13(3), pp.148-160.
- Eboli, M., & Mancini, S.(2012). Corporate education for sustainability, *Internacional Journal of Environment and Sustainable Development*, Vol. 11, No. 4, pp.339–354.
- Elia G., & Poce A. (2010). Future Trends for “i-Learning” Experiences. In: ELIA G., POCE A. (eds) *Open Networked "i-Learning"*. Springer, Boston, MA.
- Fischer, T. (1996). Gestão contemporânea, cidades estratégicas: aprendendo com fragmentos e reconfigurações do local. In: Fischer, T. (Org.). *Gestão estratégica: cidades estratégicas e organizações locais*.Rio de Janeiro: FGV.
- Foss, N. J., (2007). The emerging knowledge governance approach: Challenges and characteristics, *Organization* 14: 29–52.
- Foss, N. J., (2011, Dec). Knowledge Governance: Meaning, Nature, Origins and Implications *SMG Working Paper* N°.12/2011.
- Foss, N.J.& Klein, P.G. (2008). The theory of the firm and its critics: A stock taking and assessment. *New Institutional Economics: A Guidebook*.
- Freire, P. S. et al. (2016a.).Universidade Corporativa em Rede: considerações iniciais para um novo modelo de educação corporativa. *Espacios*, Caracas, v.37, n. 5.
- Freire, P. S., Dandolini, G. A., Souza, J. A. & Silva, S. M.(2016b) Processo de implantação da Universidade Corporativa em Rede (UCR). *Espacios*, v. 37, n. 23.
- Freire, P. S., Dandolini, G. A., Souza, J. A., Silva, T. C., & Couto, R. M.(2017). Governança do Conhecimento (GovC): o estado da arte sobre o termo. *Biblios*. nº 69.
- Freire, P.S., Silva, T. C., & Bresolin, G., (Org). (2019).*Universidade Corporativa em Rede: diretrizes iniciais do modelo*. Curitiba: CRV, 272 p.
- Grandori, A. (1997). Governance Structures, Coordination Mechanisms and Cognitive Modulo, *Journal of Management and Governance*. 1, p. 29-42.
- Grander, A.(2001).Neither Hierarchy or Identity: Knowledge Governance Mechanisms and the Theory of the Firm, *Journal of Management and Governance*,381-399.



- Guerci, M., Bartezzaghi, E., & Solari, L. (2010). Training evaluation in Italian corporate universities: a stakeholder-based analysis. *International Journal of Training and Development*. 14 (4): 291 – 308.
- International Federation of Accountants (IFAC). (2001). Governance in the public sector: a governing body perspective. In: *Internacional public sector study*, nº 13. Disponível em: <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/study-13-governance-in-th.pdf>
- International Federation of Accountants (IFAC). (2013). *Good governance in the public sector: consultation draft for an international framework*. Disponível em: <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/Good-Governance-in-the-Public-Sector.pdf>
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). (2015). *Código das melhores práticas de governança corporativa*. São Paulo: IBGC.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). (2017). *Governança Corporativa e Boas Práticas de Comunicação*. São Paulo: IBGC.
- Kessels, J., & Harrison, R. (1998). External consistency: the key of success in management development programmes? *Management Learning*, 29(1):39-68.
- Martão, M. A. S., & Demajorovic, J. (2019). Universidades Corporativas e o ensino para a sustentabilidade. Sustainability. *RAEP*. v. 20, n. 3, 2019. (Edição especial: *Achieving Sustainable Development*).
- Meister, J. C. (1998). Ten Steps to Creating a Corporate University. *Training and Development*. Vol. 52 (11), p. 38-43, nov.
- Nooteboom, B. (2000). Learning by interaction: Absorptive capacity, cognitive distance and governance. *Journal of Management and Governance*, 4: 69 – 92.
- OCDE, (2016). *Princípios de Governo das Sociedades do G20 e da OCDE*, Éditions OCDE, Paris.
- Patrucco, A. S., Pellizzoni, E., & Buganza, T. (2017). O processo de design das universidades corporativas: uma abordagem das partes interessadas, *Journal of Workplace Learning*, Vol. 29 No. 4, pp. 304-318.
- Rosenau, J. (1992). Governance, order and change in world politics. In: Rosenau, J. & Czempiel, O. (eds) *Governance Without Government: order and change in world politics*. Cambridge: Cambridge University Press, 1-29.
- Silva, T. C., & Freire, P. S. (2017). Universidade corporativa em rede: Diretrizes que devem ser gerenciadas para a implantação do modelo. *Espacios*, v. 38, n. 10.
- Stumpf, S. A. (1998). Corporate University of the future. *Correr Development International*, 3 (5), p. 206-211.
- Torraco, R. J. (2005). Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356-367.
- Viltard, L. A. (2018). Universidade corporativa: uma análise de caso de implementação na Argentina. *IJM&P*. vol. 9, n.4.
- World Bank. (1992). *Governance and development*. Washington: World Bank.