

**REDE DE APRENDIZAGEM E UNIVERSIDADE CORPORATIVA NO SETOR  
PÚBLICO: UMA REVISÃO INTEGRATIVA**

**Breno Jaime Amaral Souto<sup>1</sup>;**  
**Marta Silva Neves<sup>2</sup>;**  
**Adriana Falcão Loth<sup>3</sup>;**  
**Ernestina da Silva Alves<sup>4</sup>;**  
**Patricia de Sá Freire<sup>5</sup>**

***Abstract:** The Knowledge Society of the complex world, practicing knowledge of a complex world, is making organizations participate in networks with the co-production of more effective results. 5 stages of corporate maturity of inter-organizational networks and to evolve between them, multilevel learning, proposed by universities, is necessary. The article aims to identify a public knowledge gap about the relationship between corporate universities and learning networks for their application in the sector. An exploratory-bibliographic study was carried out based on an integrative review and content analysis. few studies on the relationship between the constructs corporate university and learning networks and the application in the sector of collaborative networks and public knowledge, for the creation and learning of organizational learning.*

*Keywords:* corporate university; learning networks; public sector.

**Resumo:** A Sociedade do Conhecimento vivencia um mundo complexo, competitivo e dinâmico, fazendo com que as organizações atuem em redes com vistas à coprodução de resultados mais efetivos. Existem 5 estágios de maturidade de redes interorganizacionais e para evoluir entre eles, faz-se necessário a aprendizagem multinível, proposta pelas universidades corporativas. O artigo visa identificar a lacuna de conhecimento sobre a relação entre universidade corporativa e redes de aprendizagem para sua aplicação no setor público. Foi realizado estudo exploratório-bibliográfico a partir de revisão integrativa e análise de conteúdo. Foi evidenciado poucos estudos sobre a relação entre os construtos universidade corporativa e redes de aprendizagem e a aplicação no setor público, além da importância das redes colaborativas e de aprendizagem, para a criação e ampliação do conhecimento organizacional.

*Palavras-chave:* universidade corporativa; redes de aprendizagem; setor público.

---

<sup>1</sup> Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3203-6281>. e-mail: [ssoutobreno@gmail.com](mailto:ssoutobreno@gmail.com)

<sup>2</sup> Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2291-0625>. e-mail: [martaneves242@gmail.com](mailto:martaneves242@gmail.com)

<sup>3</sup> Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7966-7155>. e-mail: [adrianafloth@gmail.com](mailto:adrianafloth@gmail.com)

<sup>4</sup> Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis. ORCID: <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0000-0001-9358-6175>. e-mail: [tina.psico@gmail.com](mailto:tina.psico@gmail.com)

<sup>5</sup> Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9259-682X>. e-mail: [patriciadesafreire@gmail.com](mailto:patriciadesafreire@gmail.com)

## 1. INTRODUÇÃO

A Sociedade do Conhecimento perpassa por um mundo complexo, competitivo e dinâmico retratado na tecnologia, globalização, reconfiguração das práticas produtivas, flexibilidade do trabalho. Essas demandas, apontadas pela sociedade contemporânea, fomentam a educação para uma atuação sólida na estruturação para o trabalho.

Nos ambientes organizacionais buscam-se estratégias para enfrentar esses aspectos, entre elas o desenvolvimento e a atuação em redes internas e externas, a cocriação e a coprodução de resultados mais efetivos para os atores envolvidos e as organizações em que atuam (Kempner-Moreira & Freire, 2020).

No que tange às redes, foram identificados cinco estágios de maturidade por Kempner-Moreira e Freire (2020), iniciando pela rede de troca e chegando à rede de aprendizagem, que leva ao aprendizado constante de todos os seus atores. Os autores desse projeto identificaram na literatura o construto “redes de aprendizagem”, definido como network learning por Louise Knight (2002).

Esse construto é definido como aprendizagem realizada por um grupo de organizações em rede enquanto grupo, e não apenas por uma organização da rede isoladamente (Knight, 2002). Além disso, o foco de estudo para o aprendizado de um conjunto de sujeitos cujas transformações acarretam ou não no desenvolvimento de pesquisas nas universidades corporativas das respectivas organizações que integram.

O termo Universidade Corporativa (UC) criado por Meister (1998, p.8), configura UC como um guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e a educação de funcionários, clientes e fornecedores, buscando otimizar as estratégias organizacionais, além de um laboratório de aprendizagem.

Nesse sentido, a UC tem oportunidade de contribuir nas conexões de atores e a participação desses em redes, estimulando engajamento, envolvimento, aprendizados, produção de conhecimentos, aprimoramento de produtos, serviços e resultados para os negócios.

De acordo com Antonelli, Cappiello e Pedrini (2013, p.1) a UC “pode de fato representar uma escolha coerente com uma estratégia, com o objetivo de diversificar e expandir a empresa de serviços públicos, em mercados cada vez mais desregulamentados e contestáveis”.

A diversidade de instituições públicas promove experiências diversas de profissionalização ao setor público, apresentando-se em diferentes classificações, conforme relatado por Ranzini e Bryan (2017): escolas de governo (as organizações vinculadas direta ou indiretamente ao aparato estatal, financiadas e/ou mantidas por recursos públicos); instituições de ensino superior (promovem cursos de educação formal em administração pública e outros cursos do campo de públicas. sendo que algumas escolas de governo insere se nessa categoria); Universidades Corporativas (setor público/privado com fins lucrativos com o objetivo de desenvolver competências e valorizar a cultura organizacional através de atividades de educação corporativa); Organizações não governamentais (instituições não vinculadas ao aparato estatal, mais que ofertam cursos voltados à temática pública para diversas categorias de agentes públicos, políticos e cidadãos); fundações partidárias (vinculadas a partidos políticos, objetivando promover a educação e formação política e cidadã para os militantes partidários e para a população, de forma geral).

Entretanto, Freire (2019) salienta que “há dificuldades de se implantar modelos de UC, diante dos obstáculos culturais encontrados nas organizações” (p. 12). Diante disso, ressalta-se a importância do entendimento da organização sobre o que de fato se quer com a UC e uma vez identificado há necessidade de exaurir as várias formas de comunicação permitindo que os usuários possam ser retroalimentados sobre essa cultura.

Vargas e Abbad (2006, p.145), abordam educação como “programas ou conjuntos de eventos educacionais de média e longa duração que visam à formação e qualificação profissional contínuas dos empregados”.

O Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) que compreende de forma ampla o levantamento de necessidades, planejamento, execução e avaliação, inseridos em contexto organizacional segundo Borges-Andrade (1997, 2002), consideram componentes da organização influenciam e são influenciados por esses processos.

No âmbito do setor público, a formação de redes, sejam essas intra e intraorganizacionais, são fundamentais a partir de parcerias, programas de colaboração, projetos conjuntos, interação contínua entre os atores internos e externos.

Em sua tese, Wilber (2020, p.42) destaca que o setor público tem igualmente merecido atenção dos pesquisadores no campo das redes interorganizacionais, uma vez que elas são determinantes para a realização de políticas públicas e promoção de cooperação entre organizações governamentais com vistas ao acesso a recursos externos.

A partir das reflexões provocadas pela disciplina e experiência do grupo proponente deste projeto de pesquisa, não se percebe, até o momento, estudos que explicitem o desenvolvimento de pesquisas em UC e a relação das pesquisas com redes de aprendizagem.

Esse aspecto despertou a atenção dos autores do projeto como um desafio a pressupostos a serem verificados. Assim, a lacuna teórica descrita conduz à pergunta: “Como as redes de aprendizagem podem influenciar a efetiva implantação da UC nas organizações do setor público?”.

## 2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tratou-se de uma pesquisa qualitativa, que segundo Creswell (2010, p. 26) “é um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”.

A natureza deste estudo foi classificada como teórica, que de acordo com Demo (2000), se dedica a reestruturar teorias, ideias e conceitos, tendo em vista aprimorar fundamentos teóricos. Realizou-se também uma análise do conteúdo que, de acordo com Bardin (2011, p. 30) “A análise de conteúdo (seria melhor falar de análises de conteúdo), é um método muito empírico, dependente do tipo de «fala» a que se dedica e do tipo de interpretação que se pretende como objectivo.”

O estudo exploratório-bibliográfico está voltado a identificar a relação da UC e a pesquisa, sendo realizada uma revisão integrativa com os seguintes constructos: redes de aprendizagem e universidade corporativa. O levantamento foi realizado em base de dados eletrônicos: Scopus; Web of Science; Scielo; Base de Teses e Dissertações EGC/UFSC. Para o processo de busca foram considerados os termos em título, resumo e palavras-chave, considerando a seguinte estratégia de busca TITLE-ABS-KEY (“corporat \* universit \*”) AND (collaboration OR cooperation OR co-production) AND (“learning AND network \*”). Em relação à elegibilidade, foram adotados como critérios de inclusão, estudos com foco no setor público e de acesso livre.

Quanto aos critérios de exclusão, não foram considerados estudos voltados ao setor privado e que não estivessem relacionados à educação corporativa. Além dos estudos encontrados na busca sistemática, foram incluídos 02 documentos relacionados aos constructos pesquisados, por indicação de especialista. No Quadro 2, lista os artigos selecionados e as respectivas bases de dados utilizadas na busca sistemática de literatura.

Quadro 2 - Quantidade de artigos selecionados na busca sistemática de literatura

<b>BASES</b>	<b>TOTAL</b>
Scielo	03
Scopus	16
Web Of Science	04
Outros documentos identificados	02
<b>Total:</b>	<b>25</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

O resultado do estudo exploratório-bibliográfico deu origem ao quadro de referência apresentado na próxima seção. Para organizar as referências, utilizou-se o Software Medley para gerenciar a bibliografia, utilizou-se de uma planilha no Excel para tabulação e classificação dos dados encontrados.

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

Inicialmente os treinamentos nas empresas eram realizados por membro da equipe ou supervisor, inserindo novos funcionários no contexto e procedimentos do trabalho (Bell et al., 2017). À medida que as empresas percebem que treinar as pessoas agregam benefícios tangíveis, tais como: custo médio da operação sendo reduzido pelo tempo de execução; os custos de materiais pela redução dos resíduos e defeitos; os custos pelo melhoramento do fluxo de produtos da indústria ao consumidor; os custos gerais pela criação de um “clima psicológico” nos empregados Mcgehee e Thayer (1962) , as organizações passam a criar unidades específicas para

desenvolver essa função e possibilitar aos empregados desenvolverem habilidades necessárias para desempenhar funções, rotinas, padrões e tarefas (Barley, 2002)

Não há consenso na literatura sobre quando efetivamente essas unidades responsáveis pelo treinamento surgiram nas empresas, existindo diversas versões. Vejamos algumas. Paton et al. (2012) relatam que é com a criação de colégios corporativos (corporate colleges) nas organizações DuPont e Edison na América do Norte no século XIX (Paton et al., 2012). Já Morin e Renaud (2004) afirmam que a primeira unidade foi criada na década de 1920 quando a General Motors adquiriu uma escola noturna que treinava trabalhadores da indústria automobilística.

O General Motors Institute possuía como foco principal o treinamento de habilidades de engenharia e de gerência. Allen (2014) afirma que iniciam com a Segunda Guerra Mundial, com a criação da Northrop University para ajudar no esforço de guerra. Gould (2005) destaca que a origem foi um programa oferecido pela General Electric na década de 1950. Andresen e Lichtenberger (2007) mencionam o surgimento pela primeira vez, em 1955, com a fundação da Disney University.

Pasos e Ruiz (2013) afirmam que o surgimento se deu em 1960 com a McDonald's Hamburger University, seguida por outras empresas como a IBM, Disney, General Motors, Motorola, AT & T, Ford e a Boeing. Apesar de existirem várias versões para o surgimento, o que temos de consenso na literatura é que no final do século passado e início deste, essas unidades educacionais em empresas tiveram um grande crescimento, e passaram a ser nomeadas de Universidades Corporativas - UCs. As UCs proliferaram nos Estados Unidos na década de 1990 e na Europa e Ásia na década seguinte (Allen, 2014). Meister (1999), que popularizou o nome UC, dizia que esse fenômeno ultrapassa o número de universidades acadêmicas até o ano de 2010, fato constatado por Chernykh e Parshikov (2016).

Além disso, o número de conferências, consultorias e publicações têm crescido continuamente (Paton et al., 2012; Pasos & Ruiz, 2013). Independente da forma como foi compreendida, nominada ou adequada a UC, entende-se que as empresas ao longo do tempo adotaram uma maneira de fazer com que as pessoas que produzissem seus produtos ou executassem seus serviços, realizando entregas com mais qualidade, menor custo e maior competitividade. Algumas características diferenciam treinamento e desenvolvimento em relação a universidade corporativa, segundo Hourneaux et al. (2008).

Outra diferença citada por Hourneaux et al. (2008) é em relação UC versus a educação corporativa, onde a primeira é o elemento representativo, ou seja, a unidade e, a segunda é o processo ou a forma como se utiliza essa unidade.

Com intuito de promover a aprendizagem coletiva de conhecimentos essenciais através dos níveis estruturais como: operacional, tático e estratégico, considerando também os interesses individuais, grupais, organizacional e da sociedade, Freire (2019, p. 36) identifica através da literatura por ordem cronológica, as sete diferentes diretrizes e as respectivas características de UC:

Quadro 1 - Características de Universidade Corporativa

AUTOR (DATA)	DIRETRIZES	CARACTERÍSTICAS UC
Allen (2002)	Nível de atividades envolvidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinamento/formação operacional</li> <li>• Treinamento/formação e desenvolvimento gerencial e de lideranças executivas</li> <li>• Cursos que permitem obter alguns créditos universitários</li> <li>• Pacote de cursos que permite obter diploma na universidade</li> </ul>
Rademakers (2005)	Foco estratégico do programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escola – foco na tarefa – objetivo de melhorar a eficiência do indivíduo</li> <li>• Colégio – foco na entrega – objetivo de alinhar as metas organizacionais com competências individuais</li> <li>• Universidade – foco no desenvolvimento do capital humano – objetivo de cocriar e coproduzir para a implantação da estratégica</li> </ul>
Margherita e Secundo (2009)	Foco estratégico dá UC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competência e desenvolvimento</li> <li>• Gestão da mudança</li> <li>• Cliente externo (cliente final, usuário, cidadão) • Negócios estratégicos</li> <li>• Pesquisa acadêmica</li> </ul>
Abel e Li (2012)	Arquétipos de UC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de treinamento</li> <li>• Plataforma e-learning</li> <li>• Universidades corporativas</li> <li>• Stakeholder university</li> </ul>
	Fatores de UC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinhamento e execução</li> <li>• Desenvolvimento de habilidades para suportar as necessidades de negócio</li> <li>• Aprendizagem e avaliação de Desempenho • Parceria com a academia e tecnologia de apoio à aprendizagem</li> </ul>

Antonelli, Cappiello e Pedrini (2013)	Abrangência do conteúdo ofertado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generalista</li> <li>• Administrativa</li> <li>• Operacional.</li> </ul>
Pacheco et al. (2012)	Gestão do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memória organizacional – Foco em conteúdo</li> <li>• Memória organizacional – Foco em processo</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação do conhecimento crítico</li> <li>• Processos de GC</li> <li>• Estratégias de TIC</li> <li>• Técnicas de comunicação</li> <li>• Sistemas de conhecimento</li> <li>• Governança do conhecimento – Aprendizagem e liderança</li> </ul>

Fonte: Freire (2019)

Cabe ainda, a partir do exposto, e dentro da visão dos autores, entender a definição de UC. Para Phillips, (1999) Um processo onde todos os níveis de colaboradores, e às vezes clientes e fornecedores, participam de uma variedade de experiências para melhorar o desempenho no trabalho e aumentar a aprendizagem para o impacto nos negócios. Allen (2002, p. 29) por sua vez, define UC como “uma entidade educacional como ferramenta estratégica destinada a apoiar a organização no alcance de sua missão ao conduzir atividades que cultivem a aprendizagem, o conhecimento e a sabedoria, tanto em nível individual como organizacional”.

Para Renaud Coulon (2008) UC é um nome genérico dado a arcabouços educacionais baseados em organizações (privadas e públicas, comerciais e não comerciais), para ajudar a implementar estratégias da organização.

Corroborando com Chin T., Yang Y., Zhang P., Yu X., Cao L. (2019) UCS são de acordo com os autores, inovação social corporativa, pois colaboram para além do desenvolvimento do capital humano difundindo assim o conhecimento crítico entre os atores, permitindo uma inter-relação com instituições e comunidades locais, podendo ser uma estratégia de inovação co-criando produtos e processos para a coletividade e o meio ambiente.

Meister (1999) foi um dos primeiros autores a escrever sobre o tema destacando a emergência de uma organização não hierárquica, mais enxuta e flexível, o novo foco das organizações, de acordo com o autor seria na capacidade de empregabilidade, tornando assim fundamental a mudança no mercado da educação global. A autora ainda alicerça o modelo de educação corporativa em 5 pilares: surgimento da organização flexível, por processos e



horizontalização, emergência da gestão do conhecimento, volatilidade da informação e obsolescência do conhecimento, foco na empregabilidade e mudança no mercado da educação geral.

Cabe ainda, destacar que a educação corporativa deve se alinhar às estratégias da organização. Rhéaume e Gardoni (2016) corroboram com este entendimento, identificando a UC como uma estratégia ou um método de engenharia interativa que permite a transferência de informações aos funcionários, como também permite que a alta administração aprenda com os mesmos.

De acordo com Kempner (2020, p. 62) as “organizações precisam da aprendizagem para renovar suas estratégias, materializar a inovação e produzir resultados”. Essa estratégia de inovação é considerada um investimento valioso para fortalecer as competências dos trabalhadores e com isso ampliar o sentimento de endividamento e gratidão pelos benefícios do aprendizado elevando o compromisso normativo do trabalhador.

Nesse sentido, Elia e Poce (2010) trazem uma reflexão interessante sobre o mundo atual para aprendizagem dentro das organizações, especialmente na complementaridade da dimensão física e online. Destacam o papel efetivo de importantes ferramentas de colaboração, sistema de gestão de aprendizagem e experiências para desenvolver imaginação das formas mais variadas possíveis, voltadas à aprendizagem. Eles ressaltam o modelo *Stakeholder University*, desenvolvido por Margherita e Secundo (2009).

Como uma resposta eficaz aos desafios críticos identificados na implementação de prósperas experiências de aprendizagem. Segundo descrito por Freire (2019), o modelo *Stakeholder University* está relacionado ao penúltimo estágio do modelo UCR - Universidade Corporativa em rede, seguido somente pelo estágio UCR, que vai além, abordando com mais profundidade o papel da tecnologia e colaboração para aprendizagem e a importância da aprendizagem em rede para a maturidade do sistema de educação corporativa.

Figura 1 - Estágios de Evolução da Uc para o Modelo UCR



Fonte: Freire et al. (2016b)

Ainda conectando os principais constructos desta pesquisa – universidades corporativas e redes de aprendizagem - encontrou-se em Kempner-Moreira e Freire (2020) a identificação de cinco estágios de maturidade das redes, sendo o último e mais avançado o estágio denominado rede de aprendizagem, no qual a maturidade da rede leva ao aprendizado constante de todos os seus atores de uma forma muito fluida. Segundo as autoras, é importante que as redes evoluam dos estágios posteriores visando chegar ao nível de aprendizagem, onde a rede alcança resultados mais efetivos para todos os stakeholders envolvidos.

Percebe-se que as redes de aprendizagem são atribuídas grandes impactos para a evolução das organizações, impulsionadas especialmente pelas universidades corporativas, quando estas assumem o seu papel estratégico. Ou seja, melhorar a eficácia das tecnologias colaborativas exigirá o alinhamento do design dos ambientes de aprendizagem com as culturas e visões corporativas e compartilhadas.

Neste sentido, para Kempner-Moreira e Freire (2020a, p. 63-64) o local de aprendizagem, assim como o local de trabalho, “é definido pela natureza de nossos relacionamentos com outros alunos, professores e administradores, bem como a agenda de aprendizagem, estruturas e resultados”.

As autoras questionam sobre a agenda de aprendizagem e o papel da tecnologia da informação na definição dessa agenda. Ainda, como a universidade está estruturada para apoiar o

aprendizado, e em que grau a tecnologia da informação fortalece (ou enfraquece) seus fundamentos organizacionais.

E como os programas definiram os resultados desejados ou a experiência universitária e em que medida o e-learning enriquece essa experiência. Assim, Kempner-Moreira e Freire (2020a) provocam, afirmando que se faz necessário que as redes avancem da simples discussão e troca de informações e experiências para a efetiva colaboração entre os atores das redes e com atores de outras redes, buscando desenvolver soluções e resultados internos e externos. A tecnologia da informação pode preencher a lacuna de percepção entre aprender e trabalhar com ciclos viciosos ou virtuosos.

Se a tecnologia da informação é usada apenas para padronizar, normatizar e quantificar o processo de aprendizagem, o e-learning frequentemente resulta em um ciclo vicioso que cria uma visão de trabalho vazia de propósito, desempenho e criatividade. Se as tecnologias de aprendizagem forem aplicadas para incentivar a agilidade, o talento e a pesquisa, o e-learning pode resultar em um ciclo virtuoso que leva a uma definição do local de trabalho fortalecida pela inovação, paixão e valor.

Kempner-Moreira e Freire (2020b) e Mozzato e Bitencourt (2018) lembram que a identidade compartilhada, representada por valores, percepções, contexto, propósitos e cognições similares das organizações da rede contribuem para o sucesso de suas interações.

Wiewora, Smidt e Chang (2019) corroboram com o fato de que modelos mentais compartilhados promovem a conexão dos diversos níveis de aprendizagem, do individual ao nível de rede. Em relação à pesquisa dentro das universidades corporativas emergiu o destaque da importância das parcerias entre empresas e universidades para a evolução social (Yassi et al., 2010; Elia & Poce, 2010; Bessagnet et al., 2005)

Por sua vez, Yassi et al. (2010) apontam três classificações relacionadas à parceria entre empresas e universidades para a realização de pesquisas: o bom, o mau e o feio. Para eles, o lado bom destas parcerias está principalmente no encorajamento para promover o bem público, na tradução do conhecimento em políticas e práticas, agregando valor à sociedade. O mau pode residir no fato de membros da comunidade se perceberem como meios para pesquisadores obterem fundos para pesquisa e avanço na carreira. E por fim, o feio é descrito como uma triste tendência nas

parcerias empresa universidade, na qual os pesquisadores são vítimas de conflitos de interesse, mesmo que neguem a existência dos mesmos. As universidades devem, portanto, assumir posições muito mais claras para proibir arranjos de pesquisa em parceria com fundos que ameacem o bem social ou coloquem em risco facetas sagradas da vida universitária. E as universidades devem estar preparadas para agir, com compaixão,

Mas, decisivamente, quando os limites da integridade acadêmica são estendidos por pesquisadores cujos interesses financeiros ou de carreira os cegam para as implicações de suas ações (Yassi et al., 2010).

A literatura pesquisada e ora apresentada evidenciou a importância das redes colaborativas e de aprendizagem, para a criação do conhecimento organizacional e que as universidades corporativas devem incorporar os ambientes e diretrizes destes estágios de rede se constituindo em universidades corporativas em rede.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo desenvolveu uma estrutura para analisar, a partir de uma pesquisa qualitativa teórica “Como as redes de aprendizagem podem influenciar a efetiva implantação da UC nas organizações do setor público?”. Para alcançar a questão de pesquisa, foi realizada uma busca nas plataformas: Scielo, Scopus, Web Of Science e outros documentos identificados o total de 25 artigos.

Os principais resultados encontrados na pesquisa foram: não há consenso na literatura sobre quando efetivamente essas unidades responsáveis pelo treinamento surgiram nas empresas; as sete diferentes diretrizes e as respectivas características de UC, identificou-se também os de cinco estágios de maturidade das redes das autoras Kempner-Moreira e Freire (2020).

Após a realização da revisão integrativa da literatura e a análise dos resultados, concluiu-se que os temas universidade corporativas e redes de aprendizagem são novos, tanto para os pesquisadores acadêmicos como não acadêmicos, visto que os estudos sobre Universidade Corporativa datam do final da dec. de 90 (Meister, 1998) e o de redes de aprendizagem do início de 2000 (Knight, 2002). O presente levantamento teórico identificou uma lacuna teórica sobre a relação dos dois termos e a sua aplicação no setor público.

As barreiras encontradas pelos pesquisadores, estão relacionadas a poucas publicações relacionadas ao tema, sobretudo no setor público, bem como pesquisas realizadas e aplicadas, prioritariamente no serviço público.

O levantamento teórico evidenciou, também, a importância das redes colaborativas e de aprendizagem, para a criação do conhecimento organizacional, apontando a necessidade de as universidades corporativas incorporarem os ambientes e diretrizes de estágios de rede a fim de promover universidades corporativas em rede.

Em complementação, recomenda-se a continuidade deste estudo por meio da aplicação de pesquisa de campo, a ser aplicada junto ao setor público, a fim de verificar na prática como têm se dado a implantação das universidades corporativas em rede na área pública.

## AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

## REFERÊNCIAS

- Antonelli, G. A. C., Cappiello G. B. C., & Pedrini G. A. C. (2013). *The Corporate University in the European utility industries*. *Utilities Policy*, v. 25, p. 33 – 41.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Borges-Andrade, J. E., & Abbad, G. (1996). Treinamento no Brasil: reflexões sobre suas pesquisas. *Revista de Administração*, 31(2), p. 112-125.
- Barley, K. (2002). Corporate University, Structures That Reflect Organizational Cultures. In: ALLEN, M. (Ed.). *The Corporate University Handbook: Designing, Managing and Growing a Successful Program*. New York: Amacom.
- Bell, B., Tannenbaum, S., Ford, J., Noe, R., & Kraiger, K. (2017). 100 years of training and development research: What we know and where we should go. *The Journal of applied psychology*, v. 102, n. 3, p. 305.

- Chin T., Yang Y., Zhang 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(5):1438, DOI: <http://dx.doi.org/10.3390/su11051438>
- Creswell, J. W. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- Freire, P. S. et al. (2016a). Universidade Corporativa em Rede: Considerações Iniciais para um Novo Modelo de Educação Corporativa. *Revista Espacios*. v. 37, n. 5.
- Freire, P.S., Dandolini, G., Souza, J.A. de, & Silva, S.M. da. (2016b). Processo de implantação da Universidade Corporativa em Rede (UCR). *Revista Espacios*. v.37, n.23.
- Freire, P. de S., Silva, T. C., & Souza, J. A. (org.). (2019). *Gestão do Conhecimento para a Aceleração da Curva de Aprendizagem: um relato do plano de melhoria do processo de integração de uma das maiores organizações de software do Brasil*. Curitiba: CRV.
- Freire, P. de S., Silva, T. C., & Bresolin, G. G. (org.). (2019). *Universidade Corporativa em Rede: diretrizes iniciais do modelo*. Curitiba: CRV.
- Rhéaume L., & Gardoni M. (2016). Strategy-making for innovation management and the development of corporate universities. *International Journal on Interactive Design and Manufacturing (IJIDeM)*, v. 10, n. 1, p. 73-84.
- Kempner-Moreira, & Freire, P. (2020a). Redes Interorganizacionais de Aprendizagem para a Segurança Pública. *Revista do Instituto Brasileiro de Segurança Pública (RIBSP)* – ISSN 2595-2153, 4(8), 59-77.
- Kempner-Moreira, & Freire, P. (2020b). The Five Stages of Evolution of Interorganizational Networks. *Journal of Information and Knowledge Management*, v. 19, n.03.
- Knight, L. (2002). Network learning: Exploring learning by interorganizational networks. *Human Relations*, v. 55, n. 4, p. 427–454.
- Mcgehee, W., & Thayer, P. W. (1962). *Training: adiestramiento y formación profesional*. Madrid: River.
- Meister, J. (1998). *Corporate universities: lessons in building a world-class workforce*. 2ed. New York: McGraw-Hill.

- Ranzini, M. de S., & Bryan, N.A.P. (2017, jun). Capacitação e formação para o setor público e os modelos de escola de governo no Brasil. *Revista do Serviço Público*. 68, 2  
DOI:<https://doi.org/10.21874/rsp.v68i2.1004>.
- Vargas, M. R. M., & Abbad, G. S. (2006). *Bases Conceituais em Treinamento, Desenvolvimento e Educação –TD&E*. Em: Borges-Andrade, J. E.; Abbad, G. S.; Mourão, L. (Orgs.). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, p. 137- 158.
- Yassi A., Dharamsi S., Spiegel J., Rojas A., Dean E., Woollard R. (2010). The good, the bad, and the ugly of partnered research: Revisiting the sequestration thesis and the role of universities in promoting social justice. *International Journal of Health Services* 40(3):485-505. DOI: <http://dx.doi.org/10.2190/HS.40.3.f>