

Área Temática: Recursos Humanos

A Participação Estratégica das Partes Interessadas na Concepção dos Programas das Universidades Corporativas no Brasil

AUTORES

FLAVIO HOURNEAUX JUNIOR

Universidade de São Paulo
flaviohjr@uol.com.br

MARISA PEREIRA EBOLI

Universidade de São Paulo
meboli@usp.br

SÉRGIO MANCINI

Universidade de São Paulo
smancini@uol.com.br

GREGORIO BITTAR IVANOFF

Universidade de São Paulo
greg_liner@uol.com.br

Resumo: Este artigo pretende apresentar os resultados de uma pesquisa recente, realizada pelos autores, a respeito dos Sistemas de Educação Corporativa (SEC's) existentes em organizações brasileiras, principalmente no que se refere à participação estratégica das partes interessadas (*stakeholders*) na questão da educação corporativa nessas empresas, ou seja, de que maneira estes públicos participam ou estão inseridos e qual a importância a eles atribuída, no momento da concepção dos programas de educação corporativa. Os dados e as análises apresentadas baseiam-se na pesquisa "Mensuração de Resultados em Educação Corporativa no Brasil", na qual foram enviados instrumentos de pesquisa a cento e sessenta e quatro organizações de diferentes setores que, sabidamente, apresentavam alguma iniciativa de Educação Corporativa, das quais se obteve a participação efetiva de trinta e nove respondentes. O estudo apresenta como propósito principal a obtenção de um panorama mais acurado de como está sendo tratado o assunto pelas organizações brasileiras, bem como contribuir para o estudo do tema, recente, tanto em termos mundiais, como no contexto nacional.

Abstract: This paper aims to present the results from a research done by its authors on Corporate Educational Systems existing in Brazilian companies, laying emphasis on the strategic role of the stakeholders on conceiving process of corporate educational programs. The information and analysis are based in a research called "Measuring results from Corporate Education in Brazil", gathering 39 answers from 164 companies to whom questionnaires were sent. The study intends to obtain an accurate overview about this topic

concerning Brazilian organizations, and to contribute to a better analysis on this recent subject, referring to both worldwide and national context.

Palavras-Chave: Educação Corporativa; Stakeholders; Responsabilidade Social

A Participação Estratégica das Partes Interessadas na Concepção dos Programas das Universidades Corporativas no Brasil

1. Introdução

Atualmente, “por qualquer que seja o motivo, as empresas cada vez mais desenvolvem atividades em áreas geográficas, sociopolíticas, demográficas e culturais cada vez maiores”. Tal dispersão ocorre quando as atividades se distribuem de maneira uniforme ao longo de uma área geográfica maior, redundando na criação paralela de conhecimento local em diferentes localidades, ou quando as atividades se dispersam por todo um sistema de operações de negócios (VON KROGH *et al*, 2001, págs. 252-253). A globalização do conhecimento local, um dos principais capacitadores para a criação do conhecimento na organização, é, de fato, um grande desafio; trata-se de uma das responsabilidades mais importantes dos gerentes e exerce um impacto positivo sobre a formação de microcomunidades, sobretudo em localidades almejadas para a difusão de novos conhecimentos (VON KROGH *et al*, 2001, pág. 254). Além disso, em função dos processos de conhecimento serem gerados em vários locais e momentos distintos, e gerados não só pela razão mas também pela prática, é na relação com as várias partes interessadas de um contexto que é melhor desenvolvido o conhecimento (FLORIANI, 2003, pg. 25).

E em nosso mundo moderno, complexo, no qual o poder do estado neoliberal ou sócio-democrata vem se alterando, repleto de riscos e suas oportunidades, de relações de competitividade e de cooperação, onde a Globalização tem um papel catalisador, surge o envolvimento (atendimento das necessidades) das partes interessadas como fator de diferenciação na estratégia das empresas, sendo que é justamente através das Universidades Corporativas (UCs) que são preparadas as competências humanas para o atendimento das estratégias das empresas. Uma questão pode ser levantada: será que na concepção dos programas de educação corporativa são levadas em consideração as necessidades das partes interessadas? Dealtry (2005) chega a dizer que o papel da Universidade Corporativa só pode ser discutido no contexto do atendimento das necessidades das partes interessadas.

Várias das práticas relacionadas com princípios de sucesso para a implantação de sistemas de educação corporativa estão fortemente relacionadas com a participação de *stakeholders*, ou partes interessadas no negócio. Nesse sentido, os públicos internos e externos são considerados quando as organizações reforçam, em suas iniciativas de educação corporativa, os princípios de sucesso (EBOLI, 2004, p. 57-61) como conectividade, disponibilidade, cidadania, parcerias internas e parcerias externas.

O crescimento de iniciativas de Educação Corporativa no Brasil começa a ser percebido com maior evidência e interesse tanto pelas organizações que implantaram ou que estão implantando suas universidades corporativas, como por todas as outras organizações que consideram o valor e a relevância dos processos de aprendizagem para o seu sucesso econômico. O mapeamento das principais iniciativas e a disponibilidade de indicadores passam, portanto, a ser muito mais demandados. Dentro deste contexto, o objetivo deste artigo é apresentar e analisar resultados de pesquisa realizada pelos autores sobre Sistemas de Educação Corporativa (SEC's) particularmente no que se refere à participação estratégica das partes interessadas na concepção dos programas de educação corporativa.

2. Metodologia

O presente artigo apresenta características, tanto de pesquisas exploratórias, como descritivas. Triviños (1987, p. 109), assim descreve tipo de estudo exploratório:

Os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. O pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, maior conhecimentos para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva ou de tipo experimental. Outras vezes, deseja delimitar ou manejar com maior segurança uma teoria cujo enunciado resulta demasiado amplo para os objetivos da pesquisa que tem em mente realizar. (...) Um estudo exploratório, por outro lado, pode servir para levantar possíveis problemas de pesquisa” (Triviños, 1987, p. 109).

Sampieri, Collado e Lucio (1994, p. 59), justificam o uso do estudo exploratório quando o objetivo é examinar um determinado tema que tenha sido pouco ou nada estudado anteriormente, permitindo que se obtenha um maior grau e familiaridade com os fenômenos envolvidos no estudo.

O segundo tipo de estudo relacionado, o descritivo, tem como foco central o desejo de “conhecer a comunidade, seus traços característicos, suas gentes, seus problemas, suas escolas, seus professores, sua educação, sua preparação para o trabalho, seus valores, ...” (Triviños, 1987, p. 110). Sampieri et al (1994, p. 61), enfatizam o poder de mensuração do estudo descritivo. Para Triviños,

os estudos descritivos exigem do pesquisador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. (...) O estudo descritivo pretende descrever ‘com exatidão’ os fatos e fenômenos de determinada realidade. (...) Quando se estabelecem relações entre variáveis, o estudo se denomina estudo descritivo e correlacional. Outros estudos descritivos se denominam estudos de casos. Estes estudos têm por objetivo aprofundarem a descrição de determinada realidade. (Triviños, 1987, p. 110).

Dessa forma, o método da pesquisa se justifica em função da necessidade de se adquirir um painel das práticas organizacionais relacionadas. Os dados e as análises apresentadas baseiam-se na pesquisa "Mensuração de Resultados em Educação Corporativa no Brasil", realizada pelos autores, com o propósito de se obter um panorama mais acurado

de como está sendo tratado o assunto pelas organizações brasileiras. No período de 04 a 30 de novembro de 2004, foram enviados instrumentos de coleta de dados a 164 organizações que atuam no Brasil e que, sabidamente, apresentavam alguma iniciativa de Educação Corporativa, caracterizando uma amostragem intencional, por conveniência. Trinta e nove empresas responderam o questionário. O instrumento de pesquisa era constituído por questões qualificadoras, fechadas (com a utilização de uma escala Likert de 6 pontos) e abertas, em um total de 64 questões e era dividido em três partes:

- Caracterização da empresa e do respondente;
- Caracterização do Sistema de Educação Corporativa (SEC);
- Resultados do SEC da empresa.

A terceira parte da pesquisa, Resultados do SEC da empresa, levou em conta cinco blocos temáticos, que foram considerados suficientes para que se atingisse o seu objetivo, e que eram relacionados aos sete princípios de sucesso de um Sistema de Educação Corporativa (cf. item 3). São eles:

Quadro 1: Temas para Avaliação dos Resultados de um SEC x Princípios de Sucesso

Bloco Temático	Princípio de Sucesso
Inserção do SEC na cultura e nos processos	Perpetuidade; disponibilidade
Alinhamento com estratégias e geração de programas educacionais a partir das competências críticas	Competitividade
Intervenção dos <i>stakeholders</i> na concepção dos programas	Conectividade; Cidadania; Parceria
Avaliação dos programas educacionais	Sustentabilidade
Indicadores de resultados	Sustentabilidade

Os resultados apresentados provêm de análises estatísticas descritivas, por se tratar de uma amostra não-probabilística, e que apesar das limitações do método, possibilitam atender aos objetivos gerais dos pesquisadores (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 167-168).

3. Referencial Teórico

3.1. Principais Conceitos de Educação Corporativa

O conceito de Universidade Corporativa, ou Educação Corporativa, surge no final do século XX como uma atividade de intenso crescimento no campo do ensino superior. Para compreender sua importância tanto como novo padrão para a educação superior quanto, num sentido amplo, como instrumento-chave de mudança cultural, é importante compreender as forças que sustentaram o aparecimento desse fenômeno (Meister, 1999). Em essência, essas forças são cinco:

- a. **Organizações flexíveis:** a emergência da organização não-hierárquica, enxuta e flexível, com capacidade de dar respostas rápidas ao turbulento ambiente empresarial;

- b. Era do Conhecimento:** o advento e a consolidação da economia do conhecimento, na qual conhecimento é a nova base para a formação de riqueza nos níveis individual, empresarial ou nacional;
- c. Rápida obsolescência do conhecimento:** a redução do prazo de validade do conhecimento associado ao sentido de urgência;
- d. Empregabilidade:** o novo foco na capacidade de empregabilidade/ocupacionalidade para a vida toda em lugar do emprego para toda a vida;
- e. Educação para estratégia global:** uma mudança fundamental no mercado da educação global, evidenciando-se a necessidade de formar pessoas com visão global e perspectiva internacional dos negócios. (MEISTER, 1999, p. 1-12)

A finalidade básica de um Sistema de Educação Corporativa (SEC) em uma organização, é, no entender de Eboli (2004, p. 48), fomentar “o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios”, de uma forma sistemática, estratégica e contínua. Percebe-se, assim, o poder e a importância deste conceito em um cenário de extrema competitividade, como o atual, na criação de valor real agregado às pessoas envolvidas e ao negócio em si.

Os Sistemas de Educação Corporativa apresentam, na visão de Eboli (2004, p. 57-61) sete princípios de sucesso, que, dão um enfoque conceitual e metodológico para a concepção, a implementação e a análise de projetos de educação corporativa realizados nas organizações de modo geral. Estes princípios são:

1. Competitividade: valorizar a educação como forma de desenvolver o capital intelectual dos colaboradores transformando-os efetivamente em fator de diferenciação da empresa frente aos concorrentes, para ampliar e consolidar sua capacidade de competir, aumentando assim seu valor de mercado através do aumento do valor das pessoas. Significa buscar continuamente elevar o patamar de competitividade empresarial através da instalação, desenvolvimento e consolidação das competências críticas - empresariais e humanas.

2. Perpetuidade: entender a educação não apenas como um processo de desenvolvimento e realização do potencial intelectual, físico, espiritual, estético e afetivo existente em cada colaborador mas também como um processo de transmissão da herança cultural, que exerce influência intencional e sistemática com o propósito de formação de um modelo mental, a fim de conservar, transmitir, disseminar, reproduzir ou até mesmo transformar as crenças e valores organizacionais, para perpetuar a existência da empresa.

3. Conectividade: privilegiar a construção social do conhecimento estabelecendo conexões, intensificando a comunicação empresarial e favorecendo a interação de forma dinâmica para ampliar a quantidade e qualidade da rede de relacionamentos com o público interno e externo (fornecedores, distribuidores, clientes, comunidade etc...) da organização que propiciem gerar, compartilhar e transferir os conhecimentos organizacionais considerados críticos para o negócio.

4. Disponibilidade: oferecer e disponibilizar atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso, propiciando condições favoráveis e concretas para que os colaboradores realizem a aprendizagem “a qualquer hora e em qualquer lugar”, estimulando-os assim a se responsabilizarem pelo processo de aprendizado contínuo e autodesenvolvimento.

5. Cidadania: estimular o exercício da cidadania individual e corporativa e da construção social do conhecimento organizacional, através da formação de atores sociais, ou seja, sujeitos capazes de refletirem criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la continuamente, e de atuarem pautados por postura ética e socialmente responsável, imprimindo assim qualidade superior na relação de aprendizagem entre colaboradores, empresa e sua cadeia de agregação de valor.

6. Parceria: entender que desenvolver continuamente as competências críticas dos colaboradores, no intenso ritmo requerido atualmente no mundo dos negócios, é uma tarefa muito complexa e audaciosa, exigindo que se estabeleçam relações de parceria no âmbito interno e externo, com ideal e interesse comum na educação desses colaboradores.

6.1. Parcerias Internas: estabelecer relações de parceria com líderes e gestores, para que estes se envolvam e se responsabilizem pela educação e aprendizagem de suas equipes, e desempenhem plenamente o papel de educador, formador e orientador no cotidiano de trabalho para que sejam percebidos como lideranças educadoras, cujo modelo de comportamento deve ser seguido e buscado pelos demais colaboradores da empresa.

6.2. Parcerias Externas: realizar parcerias com universidades, instituições de nível superior ou até mesmo clientes e fornecedores que tenham competência para agregar valor às ações e aos programas educacionais corporativos, ancoradas numa concepção comum sobre as necessidades de qualificação da força de trabalho.

7. Sustentabilidade: ser um centro gerador de resultados para a empresa, buscando agregar sempre valor ao negócio. Significa também buscar fontes alternativas de recursos que permitam um orçamento próprio e autosustentável, diminuindo assim as vulnerabilidades do projeto de Educação Corporativa, a fim de viabilizar um sistema de educação realmente contínuo, permanente e estratégico.

Na tentativa de se estabelecer um modo de mensurar os efeitos decorrentes dos programas de treinamento utilizados nas organizações, Donald Kirkpatrick (KIRKPATRICK, 1998, p. ix), sugere a adoção de um método de avaliação dos programas de treinamento que leva o seu nome. Tal método distingue quatro níveis de avaliação dos programas de treinamento:

- **Reação:** medida de como os participantes se sentem sobre os vários aspectos do programa de treinamento. É basicamente uma medida de “satisfação do consumidor”;
- **Aprendizado:** medida do conhecimento adquirido, habilidades melhoradas e atitudes mudadas devido ao treinamento;
- **Comportamento:** medida da extensão da mudança de comportamento no trabalho dos participantes devido ao treinamento;
- **Resultados:** medida dos resultados que ocorreram devido ao treinamento, incluindo aumento de vendas, produtividade, redução de custos etc. (KIRKPATRICK, 1998, p. 4-5)

Avaliar os resultados obtidos com treinamento, considerando-se esses quatro níveis, implica planejar e integrar todo processo de avaliação para que se tenha clareza da informação (**o que?**) que se pretende levantar, em qual fonte (**onde?**), por meio de qual

método (**como?**) e em que momento (**quando?**). O autor justifica o uso do método de avaliação, na medida em que ele permitiria verificar: a necessidade de manutenção do programa de treinamento; aperfeiçoamentos para programas futuros; e a validação da função dos responsáveis pelos programas de treinamento (KIRKPATRICK, 1998, p. 5).

Este parece ser um dos maiores desafios para as organizações com relação aos seus Sistemas de Educação Corporativa: avaliar os resultados dos investimentos em educação considerando seu impacto nos objetivos do negócio. A partir deste cenário, são apresentados, na seção a seguir, resultados da pesquisa sobre Educação Corporativa no Brasil e seus resultados, realizada pelos autores.

3.2. Partes interessadas (*stakeholders*)

Segundo Vassallo (2000, p. 9), no novo ambiente de negócios do mundo contemporâneo, os interesses dos acionistas dividem espaço com as demandas da comunidade e dos clientes, funcionários e fornecedores. E é para esse grupo, os chamados *stakeholders*, que a empresa do futuro terá de gerar valor. O atendimento às necessidades dos *stakeholders*, assim, deixa de ser uma opção e passa a ser um diferencial estratégico.

Há na literatura diferentes definições para o termo *stakeholders*. Alguns autores adotam classificações mais abrangentes, considerando *stakeholders* todas as pessoas ou “partes interessadas”. Independente das classificações existentes, não se pode negar que existem *stakeholders* mais relacionados à empresa (os chamados primários) e *stakeholders* que não são diretamente influenciados ou atingidos pelas ações empresariais (os secundários). No primeiro grupo, figuram os acionistas, os funcionários, os clientes, os fornecedores, a comunidade e o meio ambiente, entre outros. Dentre os *stakeholders* secundários pode-se citar como exemplos a mídia e os grupos de pressão. Svendsen (1998) conceitua os *stakeholders* a partir desta metodologia.

Segundo Mueller (2003), ao se estudar esse assunto, é preciso compreender que existe uma rede interdependente de relacionamento entre a empresa e os *stakeholders*. Esta rede interdependente de relacionamento irá definir a interação dos seus vários componentes e será responsável por ganhos ou perdas empresariais, de acordo com a atuação da empresa. Os ganhos empresariais podem ser traduzidos no fortalecimento da imagem organizacional; na fidelidade à marca e ao produto; no acesso a novos mercados e capitais; no maior empenho e motivação dos funcionários em produzir; na diminuição de conflitos; no retorno publicitário; no retorno financeiro para os acionistas e investidores; na capacidade de recrutar e de manter talentos e, por fim, em ganhos sociais, pelas mudanças de comportamento da sociedade.

Por outro lado, se a empresa não atender aos anseios de seus *stakeholders*, poderá ter revertido os seus ganhos em perdas empresariais, ou seja: enfraquecimento da imagem; desvalorização e boicote à marca e ao produto; restrição de mercados e capitais; baixo desempenho e motivação dos funcionários em produzir; aumento de conflitos; publicidade negativa; queda das ações e afastamento dos acionistas; reclamações de clientes e perda de futuros consumidores, além do pagamento de multas e indenizações. Mueller (2003) afirma que a construção de um relacionamento sólido com os *stakeholders* é fundamental para o sucesso da empresa. É preciso manter um canal de comunicação com os *stakeholders*

específicos de cada empresa para poder ouvi-los e considerar suas opiniões e reivindicações.

4. Análise dos resultados

4.1. Qualificação dos respondentes

Trinta e nove das cento e sessenta e quatro organizações às quais foram enviados os questionários responderam às questões solicitadas. Estas empresas foram classificadas da seguinte maneira, de acordo com o seu setor de atividade:

- 28% são do setor financeiro,
- 10% da indústria primária;
- 21% da indústria secundária;
- 13% da indústria de infraestrutura; e
- 28% do setor de serviços.

As principais variáveis descritivas do público respondente apresentam-se na tabela 1.

Tabela 1: Principais variáveis de qualificação dos respondentes da pesquisa

Variável	Classificação	Percentual
Tipo de empresa	Privada	87,2%
	Estatual	12,8%
	Terceiro Setor	0%
Controle Acionário	Brasileiro	56,4%
	Estrangeiro	43,6%
Abrangência da atuação	Regional (no Brasil)	25,6%
	Nacional	17,9%
	Internacional	56,4%
Faturamento	Inferior a R\$ 50 Milhões	2,6%
	de R\$ 50 a R\$ 200 Milhões	10,3%
	de R\$ 200 a R\$ 1.000 Milhões	12,8%
	Superior a R\$ 1.000 Milhões	61,5%
	Não responderam	12,8%
Número de Funcionários	Até 500	10,3%
	De 500 a 2.000	10,3%
	De 2.000 a 5.000	30,8%
	De 5.000 a 10.000	10,3%
	Acima de 10.000	38,5%
Número de Terceiros	Até 500	28,2%
	De 500 a 2.000	12,8%

	De 2.000 a 5.000	25,6%
	De 5.000 a 10.000	12,8%
	Acima de 10.000	10,3%
	Não responderam	10,3%

Notadamente há uma maior participação na pesquisa de empresas privadas com faturamento superior a R\$ 1 bilhão, com número de funcionários maior que 10.000 e com abrangência de atuação internacional. Justifica-se este perfil, em função das grandes empresas adotarem práticas em uso no exterior e terem maior volume de investimentos em desenvolvimento das pessoas.

4.2. Caracterização dos Sistemas de Educação Corporativa

A segunda parte do instrumento de pesquisa se referia às principais características e aspectos dos Sistemas de Educação Corporativa (SEC's) das organizações respondentes, que estão apresentados na tabela 2.

Tabela 2: Características dos Sistemas de Educação Corporativa pesquisados

Variável	Classificação	Percentual
SEC é subordinado à área de Gestão de Pessoas?	Sim	71,8%
	Em parte	2,6%
	Não	23,1%
	Não responderam	2,6%
Posição do SEC na hierarquia da organização	1 nível abaixo do CEO	33,3%
	2 níveis abaixo do CEO	41,0%
	3 níveis abaixo do CEO	7,7%
	Mais de 3 níveis abaixo	7,7%
	Não responderam	10,3%
Houve um lançamento oficial do SEC?	Sim	59,0%
	Não	30,7%
	Não responderam	10,3%
Orçamento do SEC como percentual da folha de pagamento	Abaixo de 1% da folha de pagamento (salário nominal)	25,6%
	Entre 1% e 3% da folha de pagamento (salário nominal)	33,3%
	Entre 3% e 5% da folha de pagamento (salário nominal)	15,4%

	Acima de 5% da folha de pagamento (salário nominal)	10,3%
	Não responderam	15,4%
Utilização de programas de e-learning	Sim	87,2%
	Não	10,3%
	Não responderam	2,6%

Tabela 2: Características dos Sistemas de Educação Corporativa pesquisados (cont.)

Âmbito de atuação do SEC	Nacional (Estados ou regiões)	33,3%
	Nacional todo o território	28,2%
	Brasil e América Latina	10,3%
	Brasil e Ibero – América	2,6%
	Outros	17,9%
	Não responderam	7,7%

Desta parte pode-se destacar que a maioria dos SEC's são ligados a área de Gestão de Pessoas, ressaltando a importância da área na condução das atividades educacionais; situam-se entre o primeiro nível ou no segundo nível hierárquico após o principal executivo; utilizam-se fortemente de programas de *e-learning* e tiveram o início de suas atividades marcadas com um lançamento oficial de sua universidade corporativa.

4.3. Resultados decorrentes da participação das partes interessadas (*stakeholders*) nos Sistemas de Educação Corporativa

Este grupo de afirmações procurava verificar se, na formulação dos programas educacionais, os seguintes *stakeholders* - ou partes interessadas no negócio - teriam um papel representativo na formulação dos SECs: (a) as lideranças da empresa; (b) as áreas de negócios da empresa; (c) os colaboradores; (d) a cadeia produtiva (com fornecedores e clientes); (e) a comunidade local; (f) as organizações não governamentais e (f) os órgãos públicos. Os resultados estão apresentados na tabela 5.

Tabela 3: Resultados dos Sistemas de Educação Corporativa pesquisados
Intervenção dos *stakeholders* na formulação dos programas educacionais

Intervenção dos stakeholders	Financeiro	Ind. Primária	Ind. Secundária	Infra-estrutura	Serviços	Total
concordo totalmente – 6	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
concordo muito – 5	5,1%	2,6%	0,0%	0,0%	0,0%	7,7%

concordo pouco – 4	10,3%	5,1%	10,3%	10,3%	23,1%	59,0%
discordo pouco – 3	12,8%	2,6%	7,7%	2,6%	5,1%	30,8%
discordo muito – 2	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
discordo totalmente – 1	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Não responderam	0,0%	0,0%	2,6%	0,0%	0,0%	2,6%
Total	28,2%	10,3%	20,5%	12,8%	28,2%	100,0%

Verificou-se que as demandas da cadeia produtiva e da comunidade local não são consideradas tão prioritárias na concepção dos programas educacionais dos SECs, pois a grande maioria (59%) “concorda pouco”, indicando que ainda não é muito forte essa participação (melhorar). Mas pode-se depreender que a visão que as empresas pesquisadas tem do seu negócio não está apenas voltada para atender demandas internas mas também para demandas de outras partes interessadas, considerando-se o resultado da tabela acima em dois níveis – concordo e discordo – pode-se ver que a maioria dos respondentes (66,7%) reconhece a participação dos *stakeholders* na formulação de seus programas.

4. Conclusões e Considerações Finais

Um dos maiores desafios enfrentados hoje pelas empresas é criar indicadores eficazes de mensuração dos resultados obtidos com os investimentos em treinamento. Os indicadores utilizados tradicionalmente refletem apenas a realidade interna e pouco auxiliam na compreensão de quanto o negócio foi realmente beneficiado com o treinamento. A partir desta perspectiva, a compreensão compartilhada sobre a criação do conhecimento nas empresas depende de programas de treinamento conduzidos no âmbito de toda a organização e da participação de representantes de todas as partes interessadas. Assim, os resultados de iniciativas devem levar em conta a avaliação de programas educacionais, a mensuração de indicadores de resultados internos e externos e o uso da tecnologia como apoio à difusão de conhecimentos nas redes sociais.

Com relação à participação dos *stakeholders* nos SEC's, verificou-se que as demandas da cadeia produtiva e da comunidade local são consideradas na formulação de seus programas porém ainda de forma não muito explícitas pois as respostas não foram muito assertivas. Isso revela que a visão do negócio das empresas pesquisadas é ampla envolvendo os *stakeholders* na estratégia, porém ainda sem um amplo reconhecimento típico de estágios iniciais do processo.

De acordo com os princípios de sucesso de Éboli (2004, p. 57-61), indicados para o bloco temático em questão no item 2 desse artigo, ficam bem claros na pesquisa os princípios de cidadania e parceria com a participação dos *stakeholders* e de uma forma menos visível o princípio da conectividade, que, em programas de SEC's onde há a utilização de ferramentas de aprendizagem a distância, podem vir a ter um papel importante de engajamento de *stakeholders* na chamada inclusão digital. Como colocam Mascarenhas e Vasconcelos (2004, p. 157-158), a área de gestão de pessoas pode promover, através do

uso da tecnologia da informação, serviços às comunidades extra-muros organizacionais, proporcionando benefícios estratégicos para a própria organização.

Portanto, parece que as empresas, no processo de consecução de sua estratégia, através do desenvolvimento de competências empresariais e humanas críticas, apesar de perceber a relevância da questão, ainda estão no início da adoção da participação dos *stakeholders* como diferencial estratégico fundamental para o sucesso do seu negócio.

5 . Bibliografia

COOPER, D.R. & SCHINDLER, P.S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Bookman, 7a. ed, 2003

DEALTRY, Richard. Achieving integrated performance management with corporate university. *Journal of workplace learning*. Bradford: 2005. Vol. 17, Iss. 1/2; p. 65

EBOLI, M. *Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades*. São Paulo: Gente, 2004

_____. Educação Corporativa. *Revista T&D – Inteligência Corporativa*. Nov. 2004, ed. 137, ano 12.

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

KIRKPATRICK, D.L. *Evaluating Training Programs – The Four Levels*. San Francisco: Berrett - Koehler Publishers, Inc, 1998.

FLORIANI, D., KNECHTEL, M. R. *Educação Ambiental, epistemologia e metodologia*. Curitiba: Vicentina, 2003.

MASCARENHAS, A.O.; VASCONCELOS, F.C. *Tecnologia na gestão de pessoas: estratégias de auto-atendimento para o novo RH*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004

MEISTER, J. *Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*. São Paulo: Makron Books, 1999

MUELLER, A. A utilização dos indicadores de Responsabilidade Social Corporativa e sua relação com os stakeholders. 2003. 202f. *Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção* – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidades e Sta Catarina, Florianópolis.

SAMPIERI, R.H., COLLADO C.F. & LUCIO, P.B. *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill, 1994

SVENDSEN, Ann. *The stakeholder strategy: profiting from collaborative business relationships*. EUA, São Francisco: Berrett-Koehler Publisher, 1998.

TRIVIÑOS, A.N.S. *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987

VASSALLO, Cláudia. Um novo modelo de negócios, *Revista Exame: guia de boa cidadania corporativa*. São Paulo: Editora Abril, n. 728, p. 8-11, 2000.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K. & NONAKA, I. *Facilitando a Criação do conhecimento: Reinventando a empresa com o Poder da inovação Contínua*. Rio de Janeiro: Campus, 2001