

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
UNIDADE DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PESQUISA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E TECNOLOGIA EM
SISTEMAS PRODUTIVOS

THAÍS BRANT DA SILVA RAMOS

O USO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE *STAKEHOLDERS* NO
DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA

São Paulo
Maio/2018

THAÍS BRANT DA SILVA RAMOS

O USO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE *STAKEHOLDERS* NO
DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Dissertação apresentada como exigência para a conclusão do Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos, área de concentração Inovação e Desenvolvimento Sustentável, linha de pesquisa Gestão de Sistemas Produtivos, sob a orientação da Profa. Dra. Celi Langhi e co-orientação da Profª Drª Helena Gemignani Peterossi.

São Paulo

Maior/2018

Ramos, Thaís Brant da Silva

R175u O uso dos processos de gerenciamento de stakeholders no desenvolvimento de projetos de educação corporativa / Thaís Brant da Silva Ramos. – São Paulo : CPS, 2018.
90 f.

Orientadora: Profa. Dra. Celi Langhi.
Coorientadora: Profa. Dra. Helena Gemignani Peterossi.
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2018.

1. Sistemas produtivos. 2. Gestão do conhecimento. 3. Stakeholders. 4. Educação corporativa. I. Langhi, Celi. II. Peterossi, Helena Gemignani. III. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. IV. Título.

THAÍS BRANT DA SILVA RAMOS

O USO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE *STAKEHOLDERS* NO
DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Profa. Dra. Celi Langhi

Profa. Dra. Helena Gemignani Peterossi

Prof. Dr. Rosinei Batista Ribeiro

Prof. Dr. José Manoel Souza das Neves

São Paulo, 24 de maio de 2018.

Aos meus pais, irmãos, sobrinhos de sangue e
do coração, amigos e aos meus sonhos, pois
me movem e justificam todos os meus passos e
esforços.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela saúde física e intelectual. Aos meus Pais e irmãos, pois me ofereceram apoio concreto e incondicional durante todo o Mestrado.

Ao Diretor e Coordenadores da Fatec Guaratinguetá, os quais represento na pessoa do Prof. Dr. José Manoel Souza das Neves e da Profa. Deborah Orsi Murgel, pois me incentivaram e motivaram a chegar até aqui.

A Profa. Dra. Celi Langhi e Prof^a Dr^a Helena Gemignani Peterossi, Orientadora e Co-Orientadora, respectivamente, pois seus direcionamentos, ensinamentos e competência profissional foram o alicerce para o desenvolvimento deste trabalho.

“Mesmo quando tudo parece desabar, cabe a mim decidir entre rir ou chorar, ir ou ficar, desistir ou lutar; porque descobri, no caminho incerto da vida, que o mais importante é o decidir.”

(Cora Coralina)

RESUMO

RAMOS, T. B. S. **O uso dos processos de gerenciamento de *stakeholders* no desenvolvimento de projetos de educação corporativa.** 90 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2018.

Projetos são feitos de pessoas, que podem ser classificadas como *stakeholders*, pois são impactadas ou podem impactar de forma positiva ou negativa o êxito de um projeto. Atrelada a esta visão tem-se o desenvolvimento de projetos de Educação Corporativa que visam a geração e disseminação do conhecimento nas organizações. Este estudo tem como objetivo geral analisar se os processos indicados no guia de boas práticas de Gerenciamento de Projetos – *PMBOK (Project Management Body of Knowledge)*, para o Gerenciamento de *Stakeholders*, pode auxiliar no desenvolvimento de projetos de Educação Corporativa (EC) oferecidos por organizações privadas e públicas no Brasil. O método aplicado apresenta abordagem qualitativa, com pesquisa exploratória por meio de pesquisa bibliográfica e entrevistas, as quais foram realizadas com seis empresas, de porte e segmentos variados, localizadas no Vale do Paraíba e São Paulo capital. O segmento e características das empresas entrevistadas estão descritos no quadro 4 e os resultados obtidos estão expressos nos quadros 7 ao 12 por meio das questões e as respectivas respostas de cada um dos entrevistados, sendo consideradas as informações relevantes para a resposta ao questionamento de pesquisa deste trabalho, por fim, o quadro 13 oferece uma discussão das informações coletadas, permitindo verificar que todas as empresas entrevistadas conhecem o *PMBOK*, porém nem todas aplicam seus processos na íntegra, uma das empresas não possuem processos estruturados para fazer a gestão de seus projetos de Educação Corporativa e todas consideram que aplicar os processos de Gerenciamento de *Stakeholders* como auxílio no desenvolvimento de projetos de Educação Corporativa pode agregar valor às práticas que utilizam na gestão de seus projetos com esta finalidade.

Palavras-chave: Sistemas Produtivos. Gestão do Conhecimento. Educação Corporativa. *Stakeholders*.

ABSTRACT

RAMOS, T. B. S. **The use of stakeholder management processes in the development of corporate education projects.** 90 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2018.

Projects are made of people, who can be classified as stakeholders, as they are impacted or can positively or negatively impact the success of a project. Linked to this vision is the development of Corporate Education projects that aim at the generation and dissemination of knowledge in organizations. The purpose of this study is to analyze whether the processes indicated in the Project Management Body of Knowledge (PMBOK) guide for Stakeholder Management can assist in the development of Corporate Education (EC) projects offered by private and public organizations in Brazil. The applied method presents a qualitative approach, with exploratory research through bibliographical research and interviews, which were carried out with six companies, of size and varied segments, located in the Vale do Paraíba and São Paulo capital. The segment and characteristics of the interviewing companies are described in Table 4 and the results obtained are expressed in Tables 7 to 12 by means of the questions and respective answers of each of the interviewees, considering the information relevant to the response to the research questionnaire of this one. Finally, Table 13 offers a discussion of the information collected, allowing to verify that all the companies interviewed know the PMBOK, but not all apply their processes integrally, one of the companies does not have structured processes to manage their projects. Corporate Education and all consider that applying the Stakeholder Management processes as an aid in the development of Corporate Education projects can add value to the practices they use in the management of their projects for this purpose.

Keywords: Production Systems. Knowledge Management. Corporate Education. Stakeholders.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Mapa Mental Gestão do Conhecimento nas Organizações.....	28
Figura 2:	Componentes fundamentais do projeto de uma Universidade Corporativa	40
Figura 3:	Exemplo de rede de poder/interesse com os <i>stakeholders</i>	65
Figura 4:	Etapas do uso dos processos de Gerenciamento de <i>Stakeholders</i> no desenvolvimento de projetos Educação Corporativa.....	67

LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	Definições de Educação Corporativa.....	32
Quadro 2:	Descrição dos Meios Tecnológicos de Aprendizagem.....	36
Quadro 3:	Descritivo do segmento e datas das entrevistas	51
Quadro 4:	Segmento, localização e características das empresas.....	52
Quadro 5:	Departamento de Educação Corporativa	53
Quadro 6:	Objetivos estratégicos para projetos de Educação Corporativa.....	54
Quadro 7:	Participações nos projetos de Educação Corporativa	55
Quadro 8:	Limitações dos projetos de Educação Corporativa	55
Quadro 9:	Engajamento dos participantes nos projetos de Educação Corporativa.....	56
Quadro 10:	Monitoramento de resultados e cumprimento de objetivos	57
Quadro 11:	Uso do <i>PMBOK</i> no gerenciamento de projetos de Educação Corporativa.....	59
Quadro 12:	Aplicação dos processos de Gerenciamento de <i>Stakeholders</i>	60
Quadro 13:	Análise comparativa do conteúdo das entrevistas	62

LISTA DE SIGLAS

EC	Educação Corporativa
<i>KPI</i>	<i>Key Performance Indicator</i>
<i>PMBOK</i>	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
<i>PMI</i>	<i>Project Management Institute</i>
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
UC	Universidade Corporativa

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
1.1 Gestão do Conhecimento nas Organizações	18
1.2 Aprendizagem Organizacional e Educação Corporativa	28
<i>1.2.1 Universidade Corporativa (UC)</i>	38
1.3 Gestão de Projetos de Educação Corporativa por meio da Gestão de Stakeholders .	42
<i>1.3.1 Projetos de Educação Corporativa</i>	43
<i>1.3.2 Stakeholders</i>	45
<i>1.3.3 Gerenciamento de Stakeholders</i>	47
2 MÉTODO DE PESQUISA E RESULTADOS	50
2.1 O Método	50
3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	53
4 PROPOSTA DE MELHORES PRÁTICAS EM EDUCAÇÃO CORPORATIVA	64
CONCLUSÃO	68
REFERÊNCIAS	70
APÊNDICES	73

INTRODUÇÃO

A nova organização, denominada por Drucker (2000), como a organização baseada na informação e que por forças relacionadas a economia e a tecnologia da informação precisa ser inovadora e empreendedora. Seu formato não acompanha mais os moldes tradicionais da década de 1950 e seus *stakeholders* formam uma organização baseada no conhecimento e serão capazes de se autogerirem e disciplinarem.

Nonaka (2000) corrobora ao considerar que o conhecimento e o seu papel dentro da nova organização não pode ser apenas uma questão de processamento mecanicista de informações objetivas, muito pelo contrário, é preciso que haja uma parte subjetiva, de ideias vindas por parte dos colaboradores da organização, permitindo que a inovação ocorra de forma contínua.

As organizações, no contexto atual, precisam encontrar novos formatos de atuação e buscar desprender-se de modelos de negócios que não promovam o desenvolvimento de seus colaboradores e o pensar em novos processos ou produtos, com o foco na inovação e na busca por vantagem competitiva. Essa busca pela inovação e diferenciais competitivos encontram na disseminação e criação do conhecimento organizacional um forte aliado.

Com base na busca por conhecimento como variável de diferencial frente as exigências do mercado e sua experiência profissional constituída entre gerir um negócio próprio, atuar na gestão de relacionamento de uma empresa familiar e ser docente, há quase 12 anos, foi que a pesquisadora encontrou motivação para ingressar no Programa de Mestrado Profissional do Centro Paula Souza.

Ao se estruturar o tema desta dissertação, levou-se em consideração o fato de projetos serem feitos por pessoas e que essas são a chave e a base para o êxito de qualquer trabalho da organização. Assim sendo, encontrar formas de aprimorar ou estruturar o gerenciamento, bem como o desenvolvimento delas, se faz cada vez mais necessário para qualquer tipo de negócio.

Classificar essas pessoas como *stakeholders* do negócio é promover uma visão atual e pouco praticada pelo mercado. Utilizar processos estruturados que permitam a correta identificação, mapeamento de interesses e expectativas das pessoas que irão desenvolver os

projetos de Educação Corporativa dentro de uma organização, pode se constituir em um formato dinâmico e eficiente de gerenciamento dos envolvidos.

E foi com base nesse contexto que surgiu o interesse de conectar o uso dos processos de Gerenciamento de *Stakeholders* praticados pelo *PMI (Project Management Institute)*, por meio do *PMBOK (Project Management Body of Knowledge)*, com a prática da Educação Corporativa.

Dentro das organizações, a Educação Corporativa se desenvolve com práticas que visam gerar e disseminar conhecimento. Tais práticas podem ser organizadas por meio de projetos, fato este que viabiliza a aplicação de processos estruturados de gerenciamento.

A experiência adquirida em trabalhos de gestão em empresas de segmentos variados, o contato com gestores profissionais de projetos e literatura especializada, evidencia que o mercado, de certa forma, negligencia a gestão de *stakeholders*, pois considera que tal prática, além de demandar muito tempo para sua realização, possui características muito subjetivas.

O mercado compreende a necessidade de uso de processos para a gestão dos negócios, porém, principalmente em organizações de porte médio ou pequeno ou estruturas familiares, dificilmente as áreas e seus projetos são estruturados de maneira profissional, como orienta o *PMBOK*, por exemplo.

As justificativas para o desenvolvimento deste trabalho apresentam três perspectivas: Pessoal – se refere ao interesse em estudar a gestão de *stakeholders*, pois trata-se de um tema importante para o êxito dos negócios; Institucional – no que se refere a contribuição da área acadêmica para a organizacional, estreitando relações com empresas conceituadas no mercado e que podem, de alguma forma, agregar valor às suas atividades por meio de estudos como esse, podendo refletir em melhorias de processos e desenvolvimento da força de trabalho; Social – compreende as informações apresentadas e uma proposta que pode agregar valor ao desenvolvimento da força de trabalho, gerando mais capacitação, desenvolvimento profissional e pessoal, fomentando oportunidades e melhorias para pessoas, empresas e a sociedade.

Este estudo se desenvolveu pautado na seguinte questão de pesquisa: o uso dos processos de Gerenciamento de *Stakeholders*, do guia de boas práticas *PMBOK (Project Management Body of Knowledge)*, pode ser uma ferramenta auxiliar no desenvolvimento de projetos de Educação Corporativa?

A partir deste questionamento foram definidos os objetivos geral e específico, conforme segue.

O objetivo geral consiste em analisar se os processos indicados no guia de boas práticas para o gerenciamento de projetos – *PMBOK (Project Management Body of Knowledge)*, para o Gerenciamento de *Stakeholders*, pode auxiliar no desenvolvimento de projetos de Educação Corporativa (EC) oferecidos nas organizações privadas e públicas, objetos deste estudo.

Os objetivos específicos compreendem: analisar o conceito de Educação Corporativa e suas ramificações; verificar os processos do Gerenciamento de *Stakeholders* desenvolvidos pelo *PMBOK*; identificar se, nos modelos de projetos de Educação Corporativa, que são desenvolvidos pelas empresas que participarão do estudo, aparecem os componentes do guia de boas práticas *PMBOK* para o gerenciamento de *stakeholders*.

No intuito de responder ao questionamento proposto e norteado pelos objetivos estabelecidos, desenvolveu-se a construção textual desta Dissertação por meio da fundamentação teórica, método e pesquisa empírica, discussão e conclusão.

No capítulo um, Fundamentação Teórica, são abordados temas referentes a: Gestão do Conhecimento nas organizações – a Era do Conhecimento, a classificação do conhecimento e a organização que cria o conhecimento e aprende; Educação Corporativa – que apresenta o conceito de aprendizagem organizacional, as definições de Educação Corporativa e os meios tecnológicos para promover a aprendizagem na organização, assim como, a constituição da Universidade Corporativa (UC); Projetos de Educação Corporativa por meio da Gestão de *Stakeholders* – contendo as características de projetos com o viés da Educação Corporativa, as definições de *stakeholders* e os processos abordados pelo *PMBOK* para esta temática.

No capítulo dois, Método de Pesquisa e Resultados, consta o método de pesquisa utilizado para a coleta de dados junto as empresas participantes do estudo, o qual teve abordagem qualitativa, com pesquisa exploratória por meio de entrevistas e análise bibliográfica.

O terceiro capítulo apresenta a discussão entre o conteúdo teórico e o resultado da pesquisa empírica, resultando numa análise sobre o uso dos processos de Gerenciamento de *Stakeholders* no desenvolvimento de projetos de Educação Corporativa.

Finalmente apresenta-se a conclusão, que apresenta uma análise dos dados obtidos em relação ao questionamento de pesquisa. Também são retomados os objetivos geral e específicos, bem como a identificação de que se foram ou não atingidos.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com base em informações bibliográficas, a Era do Conhecimento, a criação e a classificação do conhecimento e a organização que aprende compõem o conceito da Gestão do Conhecimento nas organizações. A aprendizagem organizacional é conceituada e apresenta fundamentos para os conceitos de Educação Corporativa que abordam suas definições, meios eletrônicos de aprendizagem e a formação e características da Universidade Corporativa (UC). A gestão de projetos de Educação Corporativa por meio da gestão de *stakeholders* é o último assunto apresentado neste capítulo e destaca as etapas de um projeto de Educação Corporativa, define *stakeholders* e explica como se desenvolvem e quais são os processos que compreendem a gestão de *stakeholders*, segundo o guia de boas práticas *PMBOK (Project Management Body of Knowledge)* para a gestão de projetos.

1.1 Gestão do Conhecimento nas Organizações

Os mercados mudam, novas tecnologias se disseminam, a concorrência aumenta e os produtos ficam ultrapassados, em curtos espaços de tempo. Neste cenário, organizações bem-sucedidas são as que conseguem, de maneira sólida, criar novos conhecimentos e difundi-los internamente, incorporando novas tecnologias e produtos.

Essa dinâmica do mercado, percebida com mais intensidade nos dias atuais, foi sendo construída e modificada ao longo das décadas e, no que se refere à promoção, criação ou, simplesmente, absorção do conhecimento dentro das organizações, foi evoluindo no entendimento dos conceitos, relevância e diferencial de competição mercadológico.

Em 1959, Drucker, em seu livro *Landmarks of Tomorrow*, introduziu a visão de que as organizações precisavam estabelecer um novo esforço em relação as suas atuações e isso exigia atenção e atuação enfática em quatro áreas específicas: intelectual, econômica, política e cultural.

O esforço das organizações na área intelectual compreendia a percepção sobre uma sociedade emergente sob o viés educacional, que indicava ser cada vez mais necessário

absorver pessoas educadas e profissionalizadas. Para o autor, a educação com espírito inovador é o trabalho especificamente produtivo dentro de uma organização.

A área econômica, explicava Drucker, visava um movimento de mobilização generalizado, por parte da organização, no que se refere a novas fontes de geração de recursos, bem como sua melhor utilização e divisão, objetivando a diminuição de pessoas em níveis de pobreza e fome.

Para a área política, as organizações precisavam enxergar uma nova ordem social, ancorada em inovação social e tecnológica, onde a aplicação do termo e conceito do *management* ou gerenciamento, fosse o ponto de partida para as mudanças.

A cultural foi a quarta área a ser considerada pelas organizações e para o autor, tinha que haver equilíbrio entre as culturas oriental e ocidental e, também, a transição entre o mundo moderno cartesiano e o mundo do futuro, pois trata-se de um tempo de superposição e muitas oportunidades desafiadoras.

E, com base na importância dessas quatro áreas para o desenvolvimento das organizações, Drucker (1959) enfatizava que a dinâmica do mercado global exigia das organizações uma mudança de postura e atuação guiadas por essas áreas, tendo como destaque a área intelectual, pois tinha na educação um ponto central que alterava a visão sobre o trabalho produtivo.

Considerando a educação como uma variável importante para a evolução das organizações, ao final da década de 1950, o autor cunhou o termo Era do Conhecimento, alicerçado no entendimento de que estava ocorrendo uma mudança significativa na organização da pesquisa e investigação sistemática de dados e informações. O que estava ocorrendo era um profundo impacto entre as disciplinas e a educação das pessoas envolvidas em pesquisa e investigação.

O início desta Era marca uma mudança no significado do conhecimento. Drucker (1959) indica que na visão tradicional do conhecimento dentro das organizações, o objetivo era a busca sistemática por fatos novos e que na Era do Conhecimento, este é fruto da inovação e que seu objetivo transita de uma busca sistemática, organizada e intencional para novas visões, padrões e atitudes dentro da atmosfera organizacional.

Com a mudança de significado do conhecimento e consequente busca por inovação em sua atuação no mercado, as organizações precisam avaliar sua estrutura organizacional e

conhecer as características de uma organização criadora do conhecimento, bem como a classificação atribuída para cada tipo de conhecimento gerado.

Diante deste contexto, Nonaka e Takeuchi (1995) percebem que a capacidade de criação de conhecimento de uma organização está relacionada com a habilidade de se desenvolver novos conhecimentos e conseguir disseminá-lo para a organização como um todo e assim incorporá-lo em seus produtos, serviços e sistemas.

Ao avançarem nesta percepção, os autores determinam dois tipos de conhecimentos que podem ser gerados pelas organizações: o explícito e o tácito. O Explícito refere-se ao conhecimento formal e sistemático e pode ser facilmente expresso em números, palavras, comunicado e compartilhado sob diversos formatos. O tácito possui características altamente pessoais, não sendo de fácil visualização, expressão, comunicação e compartilhamento.

Considerando esses dois tipos de conhecimentos, Nonaka (2000) explica que a organização que possui em sua essência a criação do conhecimento apresenta uma interação dinâmica de geração de conhecimento organizacional constituindo uma espiral do conhecimento, que permite a socialização, articulação, combinação e internalização entre os conhecimentos tácito e explícito.

O autor descreve a espiral do conhecimento com base nas seguintes interações entre os tipos de conhecimentos:

- a) De tácito para tácito, ou seja, um colaborador compartilha seu conhecimento tácito diretamente com outro, se socializam no ofício e suas habilidades são absorvidas por meio da observação, imitação e prática. Ambos se tornam uma base de conhecimentos tácitos. O autor observa que este tipo de padrão não se torna explícito e embora um absorva a habilidade do outro, não se agrega nenhum tipo de novidade ou diferencial sistemático ao conhecimento do trabalho realizado.
- b) De explícito para explícito, os colaboradores combinam componentes isolados referentes ao conhecimento explícito para a formação de um novo como um todo. Uma área da organização pode, por exemplo, apresentar informações coletadas em relatórios que apresentem uma nova forma de analisar ou sintetizar as informações vindas de fontes distintas da organização. O autor esclarece que este tipo de padrão não amplia a base de conhecimento existente, mas não deixa de ser importante.
- c) De tácito para explícito, para o autor, esse padrão permite que haja ampliação da base de conhecimento, ou seja, ocorre a geração do conhecimento de forma que se

agrega valor ao negócio, pois se consegue transformar uma habilidade pessoal e específica em um conhecimento que conseguirá ser compartilhado não somente com outro colaborador, mas também com outras áreas e equipes dentro da organização.

- d) De explícito para tácito, neste padrão, quando ocorre o compartilhamento de novos conhecimentos explícitos dentro da organização, os colaboradores começam a absorvê-los e, conseqüentemente, os utilizam para aprimorarem seus conhecimentos tácitos referentes a execução de suas respectivas atribuições.

O funcionamento da espiral do conhecimento exige o comprometimento de cada colaborador, ou seja, não ocorre sem que haja envolvimento pessoal. Os colaboradores ao produzirem conhecimento tácito e compartilharem conhecimento explícito, por exemplo, estão se auto desenvolvendo, desenvolvendo a empresa, o negócio e promovendo mudanças e inovações significativas para o mercado como um todo.

A geração e disseminação do conhecimento, tácito e explícito, no âmbito organizacional requer, por parte da organização, não somente um ambiente que propicie o fomento de novos conhecimentos, mas também uma mentalidade atualizada, inovadora e aberta a novas perspectivas de atuação. Deste modo, a organização disposta a criar conhecimento precisa ter capacidade criativa e de aprendizagem.

Garvin (2000) expõe que para definir uma organização que aprende, deve-se partir do princípio onde o desenvolvimento do aprendizado necessita de novas ideias e, a partir disso, a organização com habilidade de gerar, disseminar e adquirir conhecimento e com capacidade de transformar seu comportamento, constitui-se em uma organização que aprende.

As organizações precisam compreender que o processo de melhoria contínua exige o compromisso com o aprendizado, pois não se consegue melhorar sem primeiro aprender algo novo. Para lançar novos produtos, reestruturar processos, solucionar problemas, entre outras ações que a organização precisa realizar para manter-se ou diferenciar-se no mercado, tem que ter uma visão diferente dos fatos e de mundo e desenvolver novas formas de atuação que sejam convergentes com os objetivos da organização, explica o autor.

Para Garvin (2000), as ideias, que podem ser consideradas o motor da organização que aprende, o gatilho para melhorias organizacionais reais, originam-se nas pessoas e na capacidade criativa de cada uma, seja influenciada pelo ambiente interno ou externo à organização. Vale ressaltar, porém, que as ideias não promovem ou geram o aprendizado

sozinhas, é necessário que haja mudanças nos formatos e métodos de trabalho, caso contrário, a propagação do conhecimento que leva a mudanças concretas estará limitada apenas ao potencial de melhoria.

O autor reafirma seu ponto de vista estabelecendo que a organização que aprende possui habilidades específicas em determinadas atividades e isso complementa suas atitudes intelectuais e mentais, suas ferramentas e os padrões de comportamento que possui. Sobre essas habilidades específicas, o autor elenca cinco atividades principais:

Primeira – solução de problemas de maneira sistemática: esta atividade se baseia na percepção de que exatidão e precisão são determinantes para o aprendizado, ou seja, a organização se baseia na filosofia e nos métodos da qualidade, incluindo não se basear em estimativas, mas sim em métodos científicos para a solução de problemas, trabalhar com dados e não com suposições ou pressupostos para alicerçar o processo decisório e fazer uso de ferramentas simples de estatísticas para a organização de dados e extração de inferências.

Segunda – experimentação: nesta atividade, a organização desenvolve a busca sistemática e o teste de novos conhecimentos, porém, diferentemente da solução de problemas, a experimentação compreende o aproveitamento de oportunidades e a busca por novos horizontes, não tendo foco na resolução de deficiências ou dificuldades vigentes.

Terceira – aprendizado com as próprias experiências: esta atividade se refere a capacidade da organização que aprende de não ignorar os acontecimentos passados, sejam eles de sucesso ou fracasso, ou seja, a organização deve avaliar de forma sistemática e registrar seus ensinamentos de forma clara e objetiva, permitindo que seus colaboradores tenham acesso e, assim, evitem as práticas malsucedidas, por exemplo.

Quarta – aprendizado com outros: nesta atividade, a organização adota como prática o olhar constante para o mundo externo, pois nem todo o conhecimento é fruto de reflexões e autoanálises, ao contrário, olhar para outras organizações e conhecer suas práticas torna-se um catalisador de ideias e processos criativos. Tecnicamente, as organizações que aprendem realizam esta atividade por meio do *benchmarking*, processo que compreende a investigação, observação e implementação das melhores práticas realizadas por outras organizações.

Quinta – transferência de conhecimentos: a aplicação desta atividade é determinante para uma organização que aprende, pois, o impacto das ideias é maximizado quando compartilhado com o maior número de pessoas possível. O conhecimento tem necessidade de disseminação por toda a organização e esta deve fazer uso de mecanismos tais como,

apresentações orais e escritas, visitas pelas diferentes áreas e unidades, rodízio de pessoal, programas de treinamentos e educação e padronizações, para garantir que o conhecimento gerado atinja o maior contingente de pessoas dentro da organização.

Garvin (2000) fecha sua percepção sobre a organização que aprende considerando que, se não houver aprendizado, tanto a organização quanto as pessoas que nela trabalham, permanecem cometendo os mesmos equívocos e as velhas práticas. Sem o aprendizado, as mudanças têm caráter volátil, são apenas ações paliativas.

Com uma abordagem mais aspiracional sobre uma organização que aprende, Senge (2016) complementa Garvin (2000) explicando que neste tipo de organização, as pessoas maximizam suas habilidades de criarem os resultados que almejam, estabelecem novos formatos de pensamentos e vão aprendendo, cada vez mais, a aprenderem juntas.

O autor esclarece que a conectividade, a complexidade e o dinamismo dos negócios facilita a aprendizagem no trabalho, não sendo mais possível que a alta gerência encontre as soluções e faça com que todos sigam as orientações do grande estrategista. As organizações bem-sucedidas são aquelas que conseguem promover o engajamento das pessoas e estimular a aprendizagem em todos os níveis da organização.

Senge (2016) elenca cinco novas tecnologias componentes, que se constituem em disciplinas essenciais para a construção de organizações realmente capazes de aprender e conquistar suas aspirações: o pensamento sistêmico, o domínio pessoal, os modelos mentais, a construção de uma visão compartilhada e a aprendizagem em equipe.

O pensamento sistêmico se refere aos eventos que estão conectados por padrões similares, ou seja, as organizações são sistemas e suas ações estão inter-relacionadas, deste modo, pensar sistemicamente é ter conhecimento e clareza sobre os padrões como um todo e conseguir enxergar maneiras de modificá-los efetivamente.

O domínio pessoal está relacionado com a habilidade das pessoas ou colaboradores da organização que possuem autoconhecimento e dominam suas aspirações, sempre buscando conquistar os objetivos estabelecidos. Essa disciplina compreende o canalizar energia para a evolução pessoal, desenvolver paciência e enxergar a realidade com objetividade, em síntese, o domínio pessoal é o alicerce espiritual para a organização que aprende.

A disciplina modelos mentais trata da necessidade de se desconstruir os modelos, formatos e visões de mundo que as pessoas e as organizações possuem arraigados em suas

ações e processos. Tem que olhar para dentro, argumentar, indagar, estimular os pensamentos em novos cenários e se abrir à influência dos outros.

A construção de uma visão compartilhada é a quarta disciplina. Esta envolve as lideranças da organização que aprende, ou melhor, desafia, pois sugere que as ações e imagens de futuro pensadas para o desenvolvimento da organização sejam compartilhadas com todos e gerem engajamento e não apenas a aceitação de algo previamente determinado. Por mais que os líderes tenham visão de mercado atual e competitiva, ao trabalharem sob a perspectiva de construir uma visão compartilhada, percebem a maximização da produtividade.

Como última disciplina essencial na construção de uma organização que aprende, Senge (2016) define a aprendizagem em equipe como a capacidade de se estabelecer um diálogo aberto e coletivo, onde as ideias individuais e preconcebidas sejam substituídas pelo pensar em conjunto, abrindo espaço para novos pensamentos e percepções. As equipes são a unidade de aprendizagem fundamental para as organizações de hoje.

Como complemento à visão de Garvin e Senge sobre a organização que aprende, há a caracterização da organização criadora do conhecimento que, na visão de Nonaka (2000), abrange tanto ideais quanto ideias e isso gera inovação para o negócio, pois a criação de novos conhecimentos significa recriar a organização e todas as pessoas que nela atuam. Trata-se de um processo contínuo de auto-renovação pessoal e organizacional.

Na empresa criadora do conhecimento, a invenção e disseminação de novos conhecimentos não é atividade específica das áreas de P&D (Pesquisa & Desenvolvimento), marketing ou planejamento estratégico, tratando-se de uma condição inerente, um comportamento, uma forma de agir, onde todos os trabalhadores se caracterizam como trabalhadores do conhecimento.

Os novos conhecimentos, na opinião de Nonaka (2000), sempre se originam nas pessoas, por meio de patentes, conceitos de novos produtos e experiências vividas em relação aos processos produtivos da organização e, em cada uma dessas situações, o conhecimento de cada indivíduo se transforma em conhecimento organizacional de muito valor para toda a organização.

Drucker (2012) explica que as organizações que geram conhecimento têm profissionais do conhecimento, ou seja, possuem colaboradores que, independente de sua posição hierárquica, poderão gerar ou disseminar conhecimento para toda a organização.

Esclarece também que todos os níveis hierárquicos precisam concentrar-se nos objetivos organizacionais e nas contribuições que poderão oferecer para que haja crescimento e desenvolvimento nos negócios.

As organizações que optam por gerar e disseminar conhecimento necessitam que seus colaboradores estejam dispostos e saibam aprender, tendo que oferecer condições, além de programas ou treinamentos que gerem motivação ou qualquer tipo de estímulo que seja capaz de romper com qualquer resistência que possa existir em relação a capacidade de aprender ou de gerar conhecimento para a organização.

Em todos os níveis hierárquicos da organização, as pessoas precisam combinar suas habilidades e conhecimentos específicos com a disposição em trabalhar em equipe de forma eficaz, desenvolver relacionamentos sólidos com os clientes, fornecedores e colegas de trabalho e, principalmente, refletir de maneira crítica sobre os processos e práticas organizacionais, de modo que, ao identificarem a necessidade, sejam capazes de alterá-las, explica Argyris (2000).

O desafio das organizações configura-se em estimular a força de trabalho a transformar suas atividades diárias em conhecimento que possa ser difundido para a própria empresa e até mesmo para o mercado e, assim, promover também o interesse em gerar conhecimento novo, ou seja, inovação de processos ou produtos.

Todo o contexto organizacional fomentado a partir da Era do Conhecimento exige das organizações não somente saber identificar se possui características de uma organização que aprende e cria conhecimento e quais tipos de conhecimentos podem ser desenvolvidos dentro da esfera organizacional, como também saber fazer a gestão deste conhecimento de forma efetiva e, conseqüentemente, lucrativa.

A gestão de uma empresa criadora do conhecimento enxerga perspectivas distintas, quando comparada a gestão tradicional, pois a empresa que gera e dissemina o conhecimento permite que o abstrato, os sonhos, o destino da organização e de seus colaboradores sejam levados em consideração na hora de produzirem novos produtos ou promoverem inovações.

No que se refere ao gerenciamento da organização criadora do conhecimento, Nonaka (2000) explica que a criação do conhecimento é produto da interação dinâmica entre os diferentes níveis e papéis na hierarquia organizacional, cabendo a alta administração remover os obstáculos e preparar o espaço para equipes que sejam autogerenciáveis. O autor também expõe que é de responsabilidade do gerente de nível médio compilar e organizar o

conhecimento tácito tanto dos colaboradores de linha de frente, quanto dos executivos seniores, transformando-o em conhecimento explícito, gerando novas tecnologias e produtos. Desta forma, a gerência de nível médio atua como uma engenharia do conhecimento da empresa que cria o conhecimento.

Para Correia e Sarmiento (2003) a Gestão do Conhecimento tem que estimular a produção do conhecimento novo, ou seja, a organização precisa transformar conhecimento em informação. Tem que organizar, interpretar, tornar amplamente acessível o conhecimento que é inerente ao capital intelectual da empresa e precisa manter a força de trabalho bem informada e produtiva.

Identificar os tipos de conhecimento que podem ser gerados pela organização ou até mesmo se há conhecimentos a serem gerados ou simplesmente a necessidade de se absorver conhecimento por meio de treinamentos, cursos e ações de *benchmarking*, por exemplo, é o papel da gestão baseada no conhecimento dentro da organização. Conforme Meister (2005) e Drucker (2012), esse papel deve estar centralizado na alta administração, com foco no trabalho em equipe e deve ter canais de comunicação abertos com os demais níveis hierárquicos, pois a aprendizagem precisa se espalhar ampla e profundamente por toda a organização.

As organizações foram desenvolvendo seus formatos de gestão, baseados nos conceitos da administração, adequando-se as necessidades do mercado. A gestão e geração do conhecimento foi sendo percebida e desenvolvida ao longo da história das organizações e do mercado de maneira geral. De acordo com Ferraresi et al. (2014) um ambiente econômico dinâmico, mutável e competitivo faz com que as organizações canalizem seus esforços para aprimorarem suas capacidades, entre elas a geração do conhecimento. Os autores também consideram que as ações relacionadas à Gestão do Conhecimento devem atuar como catalisadoras da inovação e do desempenho organizacional.

Rosas Júnior (2016) considera que a gestão do conhecimento desenvolve processos que permitem a difusão de informações ou experiências coletivas para todos os colaboradores, de modo que possam ser utilizadas na execução de suas tarefas. O colaborador deve estabelecer um uso coerente e produtivo do conhecimento, bem como a geração de novos saberes e experiências.

A prática da Gestão do Conhecimento dentro da organização compreende desenvolver as pessoas que podem aprender ou gerar o conhecimento, podendo ser ele tácito ou explícito,

flexibilizar sua estrutura organizacional de modo que as barreiras sejam rompidas e o incentivo a inovação, mudanças de padrões e pensamentos aconteçam, tornando o ambiente propício para novos produtos e serviços e, no que tange a perspectiva do negócio frente ao mercado, aplicar a Gestão do Conhecimento permite à organização estabelecer um diferencial competitivo frente aos seus concorrentes.

No sentido de permanência e até mesmo sobrevivência no mercado global, o desafio para as organizações, indivíduos e países, na visão de Porter (1999), é a criação e a assimilação do conhecimento como fundamentos de competição.

O autor evidencia que a criação e a assimilação do conhecimento como forma de estabelecer vantagem competitiva não é herdada e sim, produto do esforço criativo humano. Porter (1999) considera que, quando se trata de vantagem competitiva, não há relação com índices econômicos ou riquezas, mas com a capacidade da indústria de inovar e aprimorar seus conhecimentos.

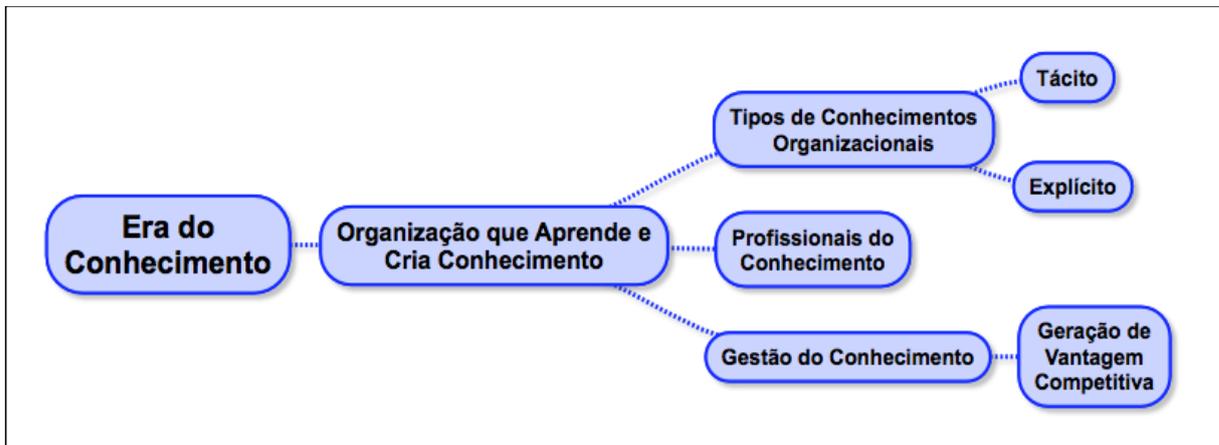
Frente às incertezas que o mercado oferece, Nonaka (2000), corrobora expondo que apenas o conhecimento pode se constituir em uma segura fonte de vantagem competitiva. Francini (2002) complementa com a visão de que o conhecimento é um ativo intangível das empresas e, assim sendo, torna-se uma fonte de vantagem competitiva e sua efetiva gestão se converte em resultados organizacionais satisfatórios.

As visões de Kraemer (2004) e Meister (2005), de forma convergente, solidificam a aprendizagem e o conhecimento gerado pelas organizações como vantagem competitiva sustentável, que deve ser construída em alinhamento com as estratégias organizacionais.

Reconhecer-se como uma organização capaz de promover o aprendizado e criar conhecimento é ponto de partida para colocar em prática a Gestão do Conhecimento organizacional e a partir dele, alinhar as expectativas e desenvolver as pessoas e equipes de trabalho, de modo que seja construída uma vantagem competitiva real frente ao mercado e que tenha o conhecimento organizacional como objeto central.

A Figura 1 ilustra a correlação entre os conceitos apresentados neste tópico e que fundamentam a Gestão do Conhecimento Organizacional, tendo início com a percepção sobre a Era do Conhecimento, a constituição das organizações que aprendem e criam conhecimento, os tipos de conhecimentos, bem como os profissionais e a vantagem competitiva gerada pela criação e disseminação do conhecimento na esfera organizacional.

Figura 1: Mapa Mental Gestão do Conhecimento nas Organizações.



Fonte: elaborado pela autora.

O desenvolvimento do conhecimento dentro da organização que aprende passa pelo entendimento da Aprendizagem Organizacional e é colocado em prática pela Educação Corporativa e seu desdobramento em Universidade Corporativa. Tais temas são apresentados no próximo item.

1.2 Aprendizagem Organizacional e Educação Corporativa

A aplicação da Gestão do Conhecimento nas Organizações passa pelo entendimento da aprendizagem organizacional e acontece, na prática, por meio do desenvolvimento do conceito de Educação Corporativa.

A aprendizagem organizacional para Bitencourt (2001) está relacionada com o “como” a aprendizagem acontece dentro da organização, ou seja, na perspectiva processual, atrelada as habilidades e processos de construção e utilização do conhecimento.

A autora destaca cinco pontos importantes relacionados ao conceito de aprendizagem organizacional: o processo, que se refere a continuidade das atividades e aprimoramento do conhecimento; a transformação, que é atribuída a mudança de atitude e comportamento tanto do indivíduo quanto das equipes de trabalho e, conseqüentemente, da organização como um todo; o grupo, que tem ênfase no coletivo, favorecendo o trabalho em equipe e o compartilhamento dos conhecimentos; a criação e reflexão, que estão atreladas a perspectiva

da aprendizagem que conscientiza e promove a inovação; a ação, que compreende a visão pragmática da apropriação e disseminação do conhecimento.

Bitencourt (2001) reforça seu ponto de vista, expõe a importância do compartilhamento de ideias, pensamentos, percepções e metas para todos na organização, o coletivo precisa prevalecer para que haja aprendizado. A aprendizagem individual deve ser transformada em coletiva e o conhecimento individual incorporado às práticas organizacionais.

A aprendizagem organizacional envolve a forma como a organização irá utilizar, construir e disseminar o conhecimento, orientando o compartilhamento das informações, promovendo a atuação coletiva e sendo alicerce para o desenvolvimento de novos produtos, processos e melhoria contínua.

Como complemento ao conceito de aprendizagem organizacional, Souza (2004) expõe que há conectividade direta com a competitividade e sobrevivência das organizações no mercado, bem como se refere a perspectiva tanto individual quanto coletiva, ou seja, a aprendizagem acontece tanto para o indivíduo apenas, quanto para as equipes de trabalho e está intimamente relacionada com a cultura organizacional.

Com visão convergente, porém mais abrangente, a abordagem sobre aprendizagem organizacional estabelecida por Senge (2016), complementa a definição sobre a organização que aprende exposta no item 1.1. O autor contextualiza que ocorre, com toda organização que aprende, o fenômeno da metanoia, ou seja, ocorre uma mudança de mentalidade, pois entender a metanoia é compreender o sentido mais profundo de aprendizagem, pois esta não pode ser entendida apenas como uma internalização de informações, é preciso enxergá-la com mais profundidade.

Entender a verdadeira e profunda aprendizagem, para o autor, é permitir que esta chegue ao coração, pois é por meio da aprendizagem que o ser humano é capaz de se recriar, de fazer algo que nunca fez, de se enxergar de maneira diferente frente ao mundo e sua relação com ele, pois é tão somente pela aprendizagem que se amplia a capacidade criativa.

Senge (2016) expõe também que a organização que promove a aprendizagem está constantemente expandindo sua capacidade de criar o futuro. As organizações necessitam da aprendizagem adaptativa, aquela que está relacionada com a sua sobrevivência, mas sendo uma organização que aprende, deve-se somar à adaptativa a aprendizagem generativa, pois esta amplia a capacidade de criar, justifica.

A aprendizagem dentro da organização precisa ser trabalhada com profundidade, é preciso enxergar o todo, alinhar aspectos culturais e objetivos da organização com as pessoas que a compõe, pois, a disposição em aprender permeia o querer do indivíduo e este influencia a visão e o trabalho coletivo. A organização que aprende conseguirá promover a aprendizagem nos níveis necessários para se manter e competir no mercado, considerando sua capacidade de mudar concretamente sua maneira de agir e pensar.

Na prática, a aprendizagem organizacional tem como agente principal as pessoas ou os colaboradores da organização. Senge (2016) esclarece que se as equipes aprendem, tornam-se uma espécie de microcosmo para a aprendizagem em toda a organização e assim, as novas ideias são colocadas em prática. Baseada no desenvolvimento da visão compartilhada, a aprendizagem organizacional em equipe compreende o alinhamento e desenvolvimento da capacidade de cada equipe criar os resultados que deseja alcançar.

O autor explica que, nos dias atuais, a necessidade de se dominar a aprendizagem organizacional em equipe é latente, pois, embora os indivíduos sejam capazes de aprender o tempo todo, o aprendizado individual não significa que a aprendizagem organizacional esteja acontecendo. O aprendizado coletivo é mais efetivo e promove, de forma mais completa, a propagação de ideias e compartilhamento de conhecimentos e experiências.

A capacidade dos indivíduos estimulada para a visão coletiva forma a base para a disseminação e geração do conhecimento dentro da organização, tendo perspectiva de inovação ou aprimoramento de processos. A aprendizagem em nível organizacional precisa acontecer de forma estruturada e adequada as características de seu público interno e externo, buscando atingir os propósitos que levem a geração de vantagens sustentáveis frente a concorrência.

A organização precisa ter clareza sobre a finalidade da geração e disseminação do conhecimento que deseja realizar, a partir disso, deve considerar as características das pessoas e áreas que devem ser impactadas pelos programas que irão promover a aprendizagem, bem como dimensionar as expectativas e objetivos de cada uma das partes envolvidas neste processo. A aprendizagem coletiva deve ser priorizada, pois, sendo a organização um sistema interligado, o conhecimento e informação não devem estar concentrados individualmente, mas sim compartilhado para e entre as equipes de trabalho.

Na prática, a estruturação da aprendizagem organizacional pode ser desenvolvida por meio da aplicação do conceito de Educação Corporativa. O tema é discutido e aplicado por

organizações que buscam fortalecer o desenvolvimento técnico e intelectual de seus colaboradores e demais *stakeholders*.

Como referência nos estudos sobre o desenvolvimento da aprendizagem dentro da organização sob a perspectiva da Educação Corporativa, Meister (2005) orienta que a organização do século XXI valorize a aprendizagem, o trabalho e tenha foco no Cliente e em suas expectativas. É preciso ser uma organização enxuta e flexível, que desenvolva uma relação de proximidade com seus *stakeholders* internos e externos, estimule o pensamento e promova o desenvolvimento de processos mais dinâmicos e ágeis.

Para a autora, a aplicação da Educação Corporativa deve considerar os seguintes aspectos: a Era do Conhecimento, o prazo de validade do conhecimento, a empregabilidade e as organizações educadoras.

A Era do Conhecimento, abordada no item 1.1, entre outras vertentes, consiste na forma como ocorre o gerenciamento da aprendizagem e do conhecimento no trabalho, com a valorização da força mental na busca por novos formatos de negócios e processos.

O prazo de validade do conhecimento considera a volatilidade dos dias atuais e exige atualizações em espaços de tempo cada vez mais curtos, principalmente porque tem na Internet seu principal agente, não permitindo sua deterioração, sendo, cada vez mais relevante, a continuidade dos estudos. A importância desta continuidade está em garantir atualizações constantes e conectar instituições de ensino com as organizações.

A autora explica que a empregabilidade gerada pela aprendizagem, ao desenvolver o conhecimento do empregado, aumenta sua capacidade intelectual e gera mais oportunidades para se manter no emprego, independente da empresa, além de caracterizar uma força de trabalho mais comprometida com a missão da organização, resiliente e com consciência das responsabilidades das partes: empregado e empregador.

Expõe também que as organizações educadoras se estruturam em formatos diversos, não se limitando mais a modelos de formação pontual ou primária, mas contínua, de modo que o conhecimento seja adquirido ao longo da vida e não mais apenas na formação da escola tradicional, onde, na economia antiga, o indivíduo formava na escola e depois começava a trabalhar.

A Educação ganha novas perspectivas, progredindo de uma posição formativa de base, ou seja, da alfabetização à formação profissional, para uma realidade contínua e de

atualização, sendo necessária para que, tanto organização, quanto indivíduos, mantenham-se competitivos e empregáveis no mercado, respectivamente.

Trabalhar com Educação Corporativa, na visão de Langhi, Moraes e Crivelaro (2015), exige ter uma visão ampla sobre as reais necessidades de desenvolvimento de cada colaborador que atua na organização. O processo de educação, formação e desenvolvimento do potencial humano não deve ser uma simples aplicação de métodos de treinamento ou de ensinamentos, é preciso estimular esses profissionais para que busquem novos conhecimentos e se desenvolvam, como profissionais e como pessoas.

Desenvolver a educação na esfera corporativa requer uma convergência de propósitos entre a organização, seus colaboradores e demais *stakeholders*, pois a aprendizagem que compreende a geração e disseminação do conhecimento no ambiente organizacional precisa ter como resultado o crescimento pessoal e intelectual dos envolvidos, bem como a fomentação de novos produtos, serviços e processos produtivos que promovam o crescimento do negócio e do segmento de atuação.

As definições de Educação Corporativa concentram similaridades no que se refere a geração e disseminação do conhecimento organizacional, desenvolvimento técnico e pessoal das equipes de trabalho e criação de diferencial competitivo sólido, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1: Definições de Educação Corporativa

Definições de Educação Corporativa	Autor	Ano
Trata-se do desenvolvimento da força de trabalho para obter resultado nos negócios, se configura como um formato para a transmissão de conhecimentos específicos e preparação para desafios que estão por vir.	Abreu, Gonçalves e Pagnozzi	2003
Compreende uma filosofia, refere-se a um tipo de educação que tem por finalidade orientar as ações com foco em identificar, modelar, difundir e aperfeiçoar as competências primordiais para o sucesso de uma organização.	Kraemer	2004
É um sistema de desenvolvimento de pessoas, baseado na gestão por competências e que necessita conhecer o indivíduo e saber suas características e expectativas. A prática da Educação Corporativa se constitui em uma ferramenta para a efetivação da estratégia organizacional.	Éboli	2005
Compreende uma forma para as empresas desenvolverem seus colaboradores e demais <i>stakeholders</i> , permitindo-lhes potencializarem sua empregabilidade, gerando, para a empresa, uma vantagem competitiva sustentável, por meio do desenvolvimento da educação e tendo como alicerce o	Meister	2005

Definições de Educação Corporativa	Autor	Ano
desenvolvimento prioritário da força mental, ou seja, das habilidades cognitivas.		
Conjunto de ações que visam desenvolver conhecimento, habilidades e competência alinhada ao interesse estratégico da organização e por consequente, capazes de incrementar seu potencial competitivo. É, portanto, o conjunto de práticas educacionais planejadas para promover oportunidades de desenvolvimento contínuo ao funcionário, com a finalidade de ajudá-lo a atuar mais efetiva e eficazmente na sua vida institucional.	Silva e Schneider	2010
Possui o conhecimento como produto e este é uma importante fonte detentora de estratégias, capaz de gerar valor agregado ao cliente e garantir diferencial competitivo para a organização, frente aos concorrentes.	Santos e Silva	2011
Refere-se a um conjunto de estratégias organizacionais contínuas que visam o desenvolvimento de competências para o negócio.	Moscardini e Klein	2015
É o formato como as organizações desenvolvem o conhecimento e o aprendizado de seus colaboradores.	Rosas Junior	2016
Trata-se de uma forma de promover a aprendizagem dentro da organização e desenvolver a força de trabalho tendo como objetivos: oferecer reconhecimento, recompensas financeiras e esquivar-se da desatualização cultural e técnica.	Moraes	2016

Fonte: Elaborado pela autora.

Em síntese, a Educação Corporativa se configura em um meio para as organizações promoverem o conhecimento, ou seja, permite o desenvolvimento, capacitação e atualização dos colaboradores e demais *stakeholders*, bem como o desenvolvimento dos negócios. A aplicação da Educação Corporativa em alinhamento com os objetivos estratégicos da organização catalisa a empregabilidade da sua força de trabalho e pode gerar diferencial competitivo.

No que tange a aplicação da Educação Corporativa visando à produtividade e competitividade, o objetivo é fomentar e aumentar o conhecimento de funcionários, clientes, fornecedores e até mesmo da comunidade, explica Lopes (2005). Para a autora, é importante ressaltar que embora quando se fale de Educação Corporativa se faça uma conexão direta com treinamento e desenvolvimento, se trata de um conceito muito mais abrangente, pois transcende as fronteiras da organização, chegando à comunidade e clientes.

A autora reforça sua colocação expondo que o treinamento se caracteriza por ser presencial, impessoal e descontinuado, sendo uma solução aplicada por modelos tradicionais

de organização, enquanto na organização que fomenta o conhecimento, a educação é continuada, personalizada e está disponível de acordo com a necessidade.

Meister (2005) complementa afirmando que em relação ao conteúdo, os treinamentos direcionam-se a atualização de qualificações técnicas e a Educação Corporativa busca desenvolver competências do ambiente de negócios. No que se refere a frequência, o treinamento é um evento único e a Educação Corporativa um processo contínuo de aprendizagem. O público-alvo do Treinamento são os funcionários internos e o da Educação Corporativa abrange as equipes de trabalho, clientes e fornecedores ou seja, todos os *stakeholders* que compõem a cadeia de valor.

Caracterizada por promover um processo contínuo de aprendizagem dentro das organizações, a Educação Corporativa tem foco no negócio e no segmento de atuação e configura um viés diferente dos cursos e treinamentos que são oferecidos pelas organizações como forma pontual de capacitar e transmitir conhecimento.

A execução prática dos conceitos de Educação Corporativa se materializa por meio das Universidades Corporativas, podendo respeitar a composição física de uma universidade ou apenas representar metaforicamente seus propósitos e características.

A aplicação da Educação Corporativa por meio de Universidades Corporativas se configurou como um modelo proposto para a área de Treinamento & Desenvolvimento (T&D) e tal aplicação catalisa o alinhamento entre as ações de geração e disseminação do conhecimento e as estratégias da empresa, afirma Queiroz (2004).

Éboli (2014) corrobora, indicando que a modalidade de Educação Corporativa veio à tona a partir do momento que as empresas passaram a substituir os tradicionais centros de Treinamento & Desenvolvimento (T&D) por Universidades Corporativas (UC), passando a ter uma preocupação mais ampla e abrangente com a educação de todos os colaboradores da empresa.

Como suporte para o desenvolvimento da Educação Corporativa, as organizações precisam fazer uso da tecnologia, mais precisamente, precisam definir os meios para disponibilização e difusão da aprendizagem, explorando as ferramentas que a tecnologia da informação e as formas de comunicação oferecem.

As mudanças no mundo corporativo atreladas às tecnologias da informação e comunicação empregadas em processos organizacionais se tornaram, cada vez mais, em

alternativas para que as organizações promovam a qualificação de sua força de trabalho, explica Silva e Schneider (2010).

Os autores entendem que o uso das tecnologias da informação e da comunicação permitem a criação de novos conhecimentos e de ferramentas de processamento e comunicação da informação, ou seja, a Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) se refere ao conjunto de tecnologias microeletrônicas, informática e de telecomunicações, responsáveis pela aquisição, produção, armazenamento, processamento e transmissão de conhecimento em formatos de texto, vídeo, áudio e imagem.

A implementação da Educação Corporativa está alicerçada na evolução tecnológica da informação e da comunicação, complementam Silva e Schneider (2010), pois permitem o desenvolvimento de meios de ensino e aprendizagem adequados à organização e favorável ao aprimoramento das competências exigidas para o profissional.

A tecnologia se constitui como um importante meio para o desenvolvimento do ensino e aprendizagem dentro das organizações e sua utilização deve atender as necessidades da organização e ser condizente com o perfil do público que será impactado pelas ações de Educação Corporativa.

Meister (2005) orienta que antes da organização definir que tipo de tecnologia de aprendizagem irá empregar, é preciso definir um plano esquematizando os tipos de tecnologia que podem ser utilizadas e combiná-las com os tipos de aprendizagem que deseja fomentar, chegando a uma solução ideal. Porém, antes da escolha dos meios tecnológicos, deve-se levar em consideração os seguintes critérios:

- a) Assunto – considerar a complexidade do tema que será abordado, que tipo de fluxo é necessário para o material e qual a frequência que devem ser feitas as alterações de conteúdo;
- b) Fontes de recursos – qual o orçamento e de onde virão os recursos disponíveis para o emprego da tecnologia;
- c) Projeto do curso – estruturar as características do que será oferecido como recurso de aprendizagem, definir público-alvo, formato de comunicação, fluxo de informação e abertura para melhorias no projeto proposto;
- d) Ciclo do projeto – qual o tempo disponível para o desenvolvimento da solução de aprendizagem;

- e) Tamanho do público-alvo – dimensionar o tamanho do público que será impactado pelo meio de aprendizagem;
- f) Localização do público-alvo – como estão distribuídos os públicos geograficamente, quantidade de locais e colaboradores em cada localidade;
- g) Ambiente de aprendizado – importância dada pelos colaboradores para o compartilhamento das melhores práticas;
- h) Acesso à tecnologia – promover o envolvimento do responsável pela área de tecnologia da informação, mapear qual ou quais plataformas de tecnologia a organização tem disponível, das tecnologias disponibilizadas pela empresa, os colaboradores possuem acesso e sabem utilizá-las?
- i) Suporte técnico – definir o responsável pelo funcionamento, manutenção e comunicação durante todo o curso;
- j) Resultado – qual a eficácia e expectativas de resultados são esperados, considerando o público envolvido?

A verificação desses critérios antes da definição de quais recursos tecnológicos serão utilizados para as práticas de aprendizagem dentro da organização são muito importantes, pois é preciso que haja adequação entre a tecnologia e o público, bem como o alinhamento de expectativas das partes envolvidas, além de permitir clareza dos objetivos que a organização possui, sua capacidade de investimento e disponibilidade de tecnologia e resultados esperados com as ações relacionadas a aplicação da Educação Corporativa.

No que se refere aos meios oferecidos pela tecnologia para a promoção da aprendizagem dentro da organização, Meister (2005) elenca seis tipos, conforme explicados no Quadro 2:

Quadro 2: Descrição dos Meios Tecnológicos de Aprendizagem

Meios Tecnológicos de Aprendizagem	Descrição
Via Satélite	Permite interação em tempo real, abrange alunos espalhados em ampla área geográfica, permite a participação de grande número de pessoas, se comparado a ações presenciais. Reduz custos de viagens e minimiza o tempo necessário de afastamento do colaborador da sua atividade principal na organização. Deve ser realizada por instrutores capacitados e especialistas nos assuntos ministrados. As atividades são monitoradas e oferecem registros

Meios Tecnológicos de Aprendizagem	Descrição
	de participantes e mensuração da eficácia do aprendizado. Oferece uma experiência interativa e participativa aos envolvidos, bem como é um desafio à sua realização.
Via Multimídia	Oferece soluções de aprendizagem que podem ser acessadas de acordo com a disponibilidade e interesse do público envolvido. É disponibilizada nas estações de trabalho e oferece recursos de gráficos, animação, vídeo e áudio, tudo desenvolvido de modo a facilitar a aprendizagem. Tem por objetivo despertar a imaginação, acelerar o aprendizado e reduzir custo e tempo das atividades.
Aprendizagem Cooperativa	Esse tipo de tecnologia reconhece a importância do aprendizado em grupo. Está relacionada ao uso de softwares de ilustrações ou avançados bancos de dados de conhecimento. Em ambas as formas, o objetivo é único: ser um centro de convergência para que os profissionais do conhecimento se reúnam, aprendam e compartilhem os êxitos.
Banco de Dados de Conhecimento na Intranet	Permite a comunicação e o compartilhamento de informações e conselhos por meio da intranet, rede interna da organização que permite o acesso somente dos colaboradores e demais pessoas autorizadas. Esse formato vai além de ferramentas como o e-mail, por exemplo, e incluem iniciativas estratégicas que interferem no formato de operação da organização. A meta deste tipo de tecnologia é integrar informações e conhecimento difusos ao saber coletivo dentro da organização.
Via Web	Meio eficiente, personalizado, dinâmico, convergente, sem barreiras de tempo e local para oferecer experiências de aprendizagem que atenda as necessidades e preferências de cada indivíduo. A internet transformou a maneira de armazenar, transferir, compartilhar e gerenciar o conhecimento. Promove a interação <i>on-line</i> , está disponível 24 horas por dia, 7 dias por semana, em qualquer lugar do mundo. Permite a criação de ambientes virtuais com disponibilidade de conteúdo, troca de informações e atendimento de dúvidas, além de permitir que conteúdos sejam disponibilizados, sem a necessidade de ocupar espaço no disco rígido das estações de trabalho. As atualizações são feitas automaticamente, oferece métricas de mensuração dos resultados e é facilmente incorporada a rotina diária dos participantes dos programas de aprendizagem.
Campus Virtual	Ambiente de aprendizagem em tempo real, por meio da internet ou intranet que oferece programas de aprendizagem e informações condizentes com o perfil de cada participante. Tem como meta a aprendizagem sob medida.

Fonte: Elaborado pela autora.

A adequação e decisão sobre qual meio de aprendizagem, com base nas tecnologias disponíveis, devem ser utilizados depende dos objetivos e capacidade de investimento que cada organização possui, pois tão importante quanto definir o meio é ter bem definido, nas metas e estratégias organizacionais, a importância da valorização da disseminação do

conhecimento e seus benefícios para a manutenção do negócio. Para cada meio disponível há a necessidade de alinhamento de expectativas, objetivos e características dos públicos envolvidos.

O desenvolvimento da Educação Corporativa estrutura e coloca em prática a aprendizagem organizacional, seu viés de capacitação e desenvolvimento da força de trabalho, bem como dos demais *stakeholders* que compõem a cadeia de valor de uma organização, permite a criação e a disseminação do conhecimento de forma contínua, sólida e alinhada aos objetivos estratégicos da organização.

O item 1.2.1 apresenta as definições e características da Universidade Corporativa, formato que representa conceitualmente a aplicação da Educação Corporativa como vertente evolutiva do formato de capacitar e desenvolver a força de trabalho nas organizações.

1.2.1 Universidade Corporativa (UC)

A definição mais difundida sobre Universidade Corporativa é que ela é uma espécie de “guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização” (MEISTER, 2005, p. 29).

Éboli (2014) corrobora com essa definição e observa que uma Universidade Corporativa é um elemento estratégico que atua, de forma integrada, na formação de pessoas e que requer atualizações constantes.

Os principais propósitos de uma Universidade Corporativa são explorar diferentes formas de disseminar o conhecimento e promover a melhoria no desempenho do trabalho (MEISTER, 2005). Por isso, mais do que uma área de treinamento e desenvolvimento de pessoas, ela pode ser considerada um laboratório de aprendizagem, atuando de forma diferenciada junto à capacitação dos colaboradores de uma organização.

Com percepção abrangente, Meister (2005) indica que a missão de uma Universidade Corporativa deve ser a de promover uma atuação proativa e pensar na capacitação, não somente dos funcionários da empresa, mas de toda a cadeia que envolve a produção de valor da organização para o mercado.

Para Éboli (2014) a missão das Universidades Corporativas é formar e desenvolver talentos para a gestão do negócio, de modo que promova a Gestão do Conhecimento Organizacional, por meio de um processo de aprendizagem ativo e contínuo.

No que se refere a formação oferecida pelas Universidades Corporativas, esta é direcionada, conforme elucidam os autores Rosas Junior, Langhi e Peterossi (2014, p. 332): “o conhecimento acadêmico deixou de ser suficiente para lidar com as demandas do trabalho, uma vez que as pessoas lidam com problemas complexos e, para solucioná-los, é necessário recorrer a diferentes tipos de conhecimento e experiências, ser capaz de reuni-los e aplicá-los”.

Meister (2005) considera também que o conhecimento gerado nas Universidades Corporativas é dirigido e permanente, mudando assim o formato da educação superior, podendo ser difundido pela própria organização ou em parceria com instituições de ensino, buscando obter vantagem competitiva. A autora também esclarece que o termo Universidade pode ser interpretado como uma metáfora, pois a Universidade Corporativa precisa ser encarada como um processo e não necessariamente como um espaço físico destinado à aprendizagem.

Assim sendo, para este processo, a autora define que o objetivo fundamental de uma Universidade Corporativa é tornar-se uma instituição onde o aprendizado seja permanente e, para isso, deve estabelecer objetivos e metas como: oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização; elaborar um currículo que incorpore os três Cs: cidadania corporativa, estrutura contextual e competências básicas; treinar a cadeia de valor e parceiros, inclusive clientes, distribuidores, fornecedores de produtos terceirizados, assim como universidades que possam fornecer os trabalhadores de amanhã; passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de apresentação da aprendizagem; encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes com o aprendizado; passar do modelo de financiamento corporativo por alocação para o “autofinanciamento” pelas unidades de negócio; assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem; criar um sistema de avaliação dos resultados e também dos investimentos, utilizar a Universidade Corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados.

Na Figura 3, observa-se que, além de objetivos e metas, uma Universidade Corporativa deve apresentar 10 componentes fundamentais. São eles: sistema de controle, visão e missão, fontes geradoras de receita, organização, partes interessadas ou *stakeholders*,

produtos/serviços, parceiros de aprendizagem, tecnologia, avaliação e comunicação constante. (MEISTER, 2005).

Figura 2 – Componentes Fundamentais do projeto de uma Universidade Corporativa.



Fonte: Meister (2005, p. 63).

A seguir são apresentados cada um desses 10 componentes.

O sistema de controle consiste em identificar e priorizar necessidades de aprendizagem atuais e futuras, vincular treinamento às principais estratégias empresariais, assegurar o desenvolvimento, avaliação e apresentação consistente do projeto e oferecer orientação para o desenvolvimento de uma filosofia de aprendizagem.

Declarar a visão/missão de forma objetiva, consistente, inspiradora e memorizável é determinante para o desenvolvimento de uma Universidade Corporativa, pois direciona e permite evoluir,

As fontes geradoras de receita para o sustento da UC precisam ser definidas pelos níveis de comando da organização. Em média, estabelece-se cerca de 2,2% da folha de pagamento com educação e treinamento ou faz-se um combinando entre recursos oriundos da

cobrança dos serviços prestados e verbas da organização, sendo 70% e 30% do orçamento total do projeto da UC, respectivamente.

A abrangência da atuação da UC precisa ser organizada, tem-se que definir o que será centralizado ou descentralizado no que se refere a educação e aos treinamentos, o discernimento sobre quais ações devem ser centralizadas dentro da UC e quais devem estar descentralizadas, deve apoiar-se na análise de custo e eficiência de modo que sejam preservados os vínculos entre a aprendizagem do funcionário e as metas da empresa.

A abrangência do público-alvo de uma UC constitui um dos aspectos que a diferencia dos departamentos tradicionais de treinamento. A identificação das partes interessadas ou *stakeholders* que são alvo de uma UC compreende toda a cadeia de valor: colaboradores, fornecedores, clientes, parceiros e demais envolvidos, seja no âmbito micro ou macroambiental. No que tange a definição das partes interessadas, conforme a atuação da UC evolui, tem-se que reavaliar os *stakeholders* envolvidos e, se necessário, redefinir o público-alvo.

Ao definir as qualificações, os conhecimentos e as competências que a empresa precisa desenvolver no médio e longo prazos e os formatos de soluções de aprendizagem que serão trabalhados, define-se os produtos e serviços que serão oferecidos pela UC, objetivando atingir um desempenho excepcional.

Uma vez definidos os formatos de aprendizagem, a empresa deve selecionar os parceiros que atuarão junto a UC no que refere a produção e geração do conhecimento que será multiplicado, considerando unir forças com fornecedores de treinamentos, instituições de ensino convencionais e demais parceiros que permitam uma integração entre as metas das partes interessadas, da empresa e das instituições de ensino.

Dentro dos componentes fundamentais para o desenvolvimento de um projeto de UC, a tecnologia possui destaque, pois é preciso que se faça uso das ferramentas tecnológicas que estão disponíveis no mercado com a finalidade educacional, para que se consiga maior capilaridade nos treinamentos, bem como aumento na frequência e economia de recursos. A empresa deve fazer uso de plataformas de ensino à distância (EAD) e intranet.

O desafio de estabelecer uma UC é determinar um sistema de avaliação que compreenda, não somente a perspectiva quantitativa, mas também qualitativa do processo de aprendizagem. Desta forma, é preciso estabelecer um modo de avaliação que gerencie as

expectativas das partes interessadas e também monitore os investimentos em treinamentos e o que fora produzido por meio das atividades da UC.

Como último componente no desenvolvimento de um projeto de UC, está a comunicação. A autora é incisiva no que se refere ao processo de comunicar o início, as características e finalidade da UC que será implantada e estabelece que a promoção adequada, junto ao público-alvo, deve ter nos membros do conselho seus primeiros alvos. Também é necessário criar vínculos marcantes de comunicação, ou seja, a UC precisa ser vista como um produto de consumo, desenvolver veículos audaciosos de comunicação e envolver tanto os clientes internos quanto os externos na divulgação da UC e seus serviços.

Meister (2005) considera que a meta nas “indústrias do conhecimento” é aprender mais depressa que os concorrentes e esta aprendizagem precisa se espalhar, ampla e profundamente, por toda a empresa. Para isso é necessário que haja a centralização do gerenciamento estratégico da educação e do treinamento, sendo o processo estabelecido por meio de uma Universidade Corporativa uma forma real de se promover esta centralização.

É possível analisar que a Universidade Corporativa é um meio pelo qual os conceitos de Educação Corporativa são colocados em prática, promovendo a geração e a disseminação do conhecimento dentro de uma organização de forma estruturada e processual. Tal formato permite que a empresa capacite não somente sua força de trabalho, como também toda sua cadeia de valor ou todos os seus *stakeholders*. Esta capacitação pode compreender desde a formação técnica e pontual, até formação geral e continuada.

Não se deve esquecer que projetos e organizações são constituídos por pessoas que precisam ser gerenciadas, por meio de processos, objetivando maximizar o êxito nos resultados. Isso também cabe às Universidades Corporativas uma vez que seu alvo são as pessoas em geral e os *stakeholders*, de forma mais específica, conforme será apresentado a seguir.

1.3 Gestão de Projetos de Educação Corporativa por meio da Gestão de *Stakeholders*

A criação de uma Universidade Corporativa ou simplesmente a concepção de uma estrutura dentro da organização que desenvolva os conceitos da Educação Corporativa precisa estar alicerçada em processos que busquem atender as expectativas das partes envolvidas e estar em convergência com os objetivos estratégicos da organização.

O desenvolvimento de processos estruturados passa pela perspectiva da gestão de projetos, mais especificamente na aplicação dos processos do gerenciamento de *stakeholders* como auxílio no desenvolvimento de projetos de Educação Corporativa. Tal abordagem está representada neste item com base no guia de boas práticas *PMBOK (Project Management Body of knowledge)* e constitui o objeto deste estudo.

1.3.1 Projetos de Educação Corporativa

O PMI (*Project Management Institute*), instituição, com sede nos Estados Unidos, regulamenta a prática profissional do Gerenciamento de Projetos no mundo, por meio de um código de ética e conduta e desenvolve um guia do conhecimento em Gerenciamento de Projetos: o Guia *PMBOK (Project Management Body of Knowledge)*.

Este guia, atualmente em sua sexta edição, define conceitos e padrões, globalmente reconhecidos, para a aplicação dos conhecimentos em Gestão de Projetos. O PMBOK reúne um conjunto de processos, ferramentas e técnicas reconhecidos como boas práticas, subdividido em áreas do conhecimento: Integração, Escopo, Cronograma, Custos, Qualidade, Recursos, Comunicações, Riscos, Aquisições e *Stakeholders*.

Projetos, na definição do PMBOK (2017), refere-se a um esforço temporário direcionado para o desenvolvimento de um produto ou serviço único, ou seja, compreende um conjunto de processos necessários para a criação de um produto ou serviço exclusivo que tem por objetivo atender ao direcionamento estratégico de uma organização.

Todo projeto é estruturado por meio de processos que estão conectados e devem ser gerenciados durante todo o seu desenvolvimento, atrelados aos processos estão as pessoas que compõem o projeto e, em síntese, projetos são pessoas, explica o guia de boas práticas. Entender que projetos são feitos de e por pessoas consiste em atender suas necessidades e gerenciar suas expectativas, pois pessoas não somente são gerenciadas, como também desenvolvidas.

Convergindo para projetos que promovam a aprendizagem organizacional, Éboli (2014), determina que as organizações desenvolvam o conceito de Educação Corporativa pela perspectiva de projetos, ou seja, deve ser estabelecido um projeto que auxilie as organizações a desenvolver, nas pessoas, as competências críticas ao seu negócio. Para o desenvolvimento deste projeto, a autora elenca as seguintes fases:

- a) Fase preliminar – mapear os públicos ou *stakeholders* que serão atendidos pelo projeto e determinar a necessidade e características dos programas educacionais que serão oferecidos a cada um deles.
- b) Primeira fase – feito o mapeamento, deve-se alinhar a estratégia da organização ao sistema educacional. Esta fase deve ser conduzida pela alta direção, porém, quanto mais participativo for o processo, melhor.
- c) Segunda fase – mapear as competências da empresa para que os objetivos estratégicos sejam atingidos e as soluções de aprendizagem sejam oferecidas aos diversos públicos.
- d) Terceira fase – consiste na validação estratégica, definindo missão, visão, objetivos geral e específicos, diretrizes e Fatores Críticos de Sucesso (FCS), sendo eles: o alinhamento da comunicação referente a proposta de valor do projeto de Educação Corporativa com cada público envolvido; o alinhamento entre as ações de desenvolvimento, impactos e resultados obtidos; mensuração dos resultados e do retorno sobre o investimento, para que se garanta a permanência dos referidos projetos e, desta forma, se construa a credibilidade dos mesmos junto a organização.
- e) Quarta fase – deve ser a de criar as escolas ou conjuntos de conteúdos agrupados para que as competências de cada público possam ser desenvolvidas, respeitando os formatos que tenham sido determinados de acordo com as características de cada *stakeholder* identificado.

De maneira enfática, a autora expõe que os projetos de Educação Corporativa precisam atender dois propósitos: ser diferencial competitivo e fator de mudança cultural e organizacional.

Para que tais propósitos sejam alcançados e, conseqüentemente, os projetos de Educação Corporativa tenham êxito, Meister (2005) orienta que a alta liderança precisa se engajar, tanto como aprendiz, quanto como acadêmicos. A autora estabelece que os Executivos precisam atuar como lideranças educadoras, executando os seguintes papéis: visionário – apontar a direção para o projeto de Educação Corporativa; patrocinador – encorajar os colaboradores e demais *stakeholders* envolvidos; controlador/avaliador – ser ativo no controle do desenvolvimento das competências; especialista – idealizar e desenvolver programas educacionais; professor – ensinar nos programas e fora deles; aprendiz –

frequentar os cursos e ter interesse em aprender também; comunicador – difundir/promover o projeto de Educação Corporativa.

Os projetos de Educação Corporativa, bem como os projetos de qualquer outro segmento, precisam ser planejados antes de sua execução, respeitando as etapas necessários para o seu êxito, entendendo que cada área de atuação tem suas particularidades, conforme explicado nas colocações das autoras Éboli (2014) e Meister (2005).

Como condicionante para o bom desenvolvimento de qualquer projeto, entender quem são as pessoas, ou melhor, quais serão os *stakeholders* alvo passa a ser um condicionante para que os objetivos pretendidos sejam alcançados. O próximo item irá definir *stakeholders* e expor suas características.

1.3.2 Stakeholders

Projetos de Educação Corporativa tem como foco principal o desenvolvimento e capacitação das pessoas que compõem a organização, desta forma, além de serem pessoas que irão desenvolver o projeto, serão também as pessoas que passarão pelo processo de aprendizagem.

As pessoas, para a gestão de projetos, devem ser tratadas e gerenciadas como *stakeholders*, orienta o guia *PMBOK*. Para se aplicar o Gerenciamento de *Stakeholders*, que será abordado no item 1.3.3, é preciso conceituar quem são os *stakeholders* de um projeto.

O *PMBOK* (2017) define *stakeholder* como pessoas ou grupos de pessoas que impactam ou podem ser impactados pelo projeto, de forma positiva ou negativa. São pessoas que estarão atreladas ao desenvolvimento do produto do projeto de forma direta ou indireta e que suas necessidades e expectativas, combinadas com seu interesse e posição de poder dentro do projeto, poderão oferecer impactos positivos ou negativos durante o seu desenvolvimento.

Freeman (1984), afirma que a compreensão do negócio está em saber como os relacionamentos entre os *stakeholders* funcionam e como sofrem mudanças ao longo do tempo. É trabalho do nível executivo gerenciar e moldar as relações, gerando o máximo de valor possível para as partes envolvidas, bem como o compartilhamento deste valor.

Vincent (1990) considera que os *stakeholders* são todos aqueles que contribuem para o sucesso da organização, sendo eles: clientes, funcionários, investidores e fornecedores.

Para Mitchel, Agle e Wood (1997), os *stakeholders* são pessoas, grupos, organizações, instituições, bairros, comunidades, sociedade, que possuem as características ou qualificações para serem *stakeholders* atuais ou potenciais.

Silveira, Yoshinaga e Borba (2005) expõem que, no que se refere à tomada de decisão, a visão sobre os *stakeholders* compreende o equilíbrio e a satisfação dos públicos envolvidos com a empresa. Refere-se a uma perspectiva que destaca o ambiente do negócio, o relacionamento entre os interessados e, conseqüentemente, a difusão dos diferentes interesses.

Trentim (2015) destaca que os *stakeholders* são entidades que se beneficiam ou sofrem com os resultados dos projetos, direta ou indiretamente. São pessoas, grupos ou instituições que afetam ou são afetados pelos projetos.

Mitchel, Agle e Wood (1997) estabelecem que uma organização, ao fazer o gerenciamento de seus *stakeholders* pode ter uma visão limitada, ou seja, atuar apenas em relação ao contexto interno (microambiente) ou pode trabalhar com uma visão ampla, entendendo que seu negócio pode ser afetado por qualquer público, interno ou externo, e que esta perspectiva pode ser centrada tanto na empresa quanto no sistema.

Os autores definem três atributos que devem nortear o processo de análise e consequente gestão dos *stakeholders*, sendo eles: poder, legitimidade e urgência. O poder está relacionado com a capacidade de imposição da vontade do *stakeholder*, tem característica transitória, ou seja, pode ser adquirido e perdido. A legitimidade se refere a um bem social desejável, definido e negociado de forma diferente em vários níveis da organização. A urgência relaciona-se com a capacidade de despender atenção imediata às necessidades dos *stakeholders*, possuir sensibilidade temporal e criticidade.

Sob a perspectiva do gerenciamento de *stakeholders*, Freeman et al (2010) sugerem que haja unidade na análise das relações entre a empresa e os grupos e indivíduos que podem afetar ou que são afetados por ela. Lyra, Gomes e Jacovine (2009) veem que essas relações são conflitantes e que o gerenciamento de *stakeholders* é uma maneira de balizar os interesses e atuar, de forma contínua, na busca de uma relação entre as partes que seja ideal para a empresa.

Trentim (2015) defende a visão de que *stakeholders* precisam ser vistos e gerenciados como clientes, pois o cliente oferece algo que a empresa quer, em troca de algo que ele quer e,

assim sendo, a relação necessita ser bilateral. Complementa expondo que o Gerenciamento de *Stakeholders* como clientes não se refere a manipulação, mas sim a relacionamento, reciprocidade e criação de valor comum.

Considerando as definições apresentadas, o próximo item irá contextualizar a abordagem sobre Gerenciamento de *Stakeholders* que é foco deste trabalho, elucidando suas características e processos.

1.3.3 Gerenciamento de Stakeholders

A abordagem do Gerenciamento de *Stakeholders* utilizada nessa dissertação compreende os processos do *PMBOK (Project Management Body of Knowledge)* 2013 e 2017. O guia de boas práticas define que os processos de Gerenciamento de *Stakeholders* têm por objetivo identificar todos os envolvidos no projeto, ou seja, todas as pessoas ou grupos de pessoas que possam ser impactadas ou possam impactar, positiva ou negativamente, o desenvolvimento do mesmo, bem como gerenciar as expectativas dos envolvidos, maximizar o engajamento, monitorar os resultados e ter a satisfação dos *stakeholders* como um objetivo principal do projeto.

Como *stakeholders* de um projeto de Educação Corporativa, Meister (2005) elenca: clientes, fornecedores, distribuidores, revendedores, instituições educacionais e os colaboradores, abrangendo toda a cadeia de entrega de valor que compõe os produtos ou serviços de uma organização. Desta forma, desenvolver projetos de Educação Corporativa é ter o foco na geração ou difusão do conhecimento, por meio das pessoas que compõem ou conectam-se com a organização.

O guia de boas práticas indica quatro grupos de processos: identificar, planejar, gerenciar e controlar o engajamento dos *stakeholders*.

A identificação dos *stakeholders* compreende listar todas as pessoas, grupos de pessoas ou organizações que tenham relação direta ou indireta com o projeto e assim possam afetar ou serem afetados pelas ações e resultados do mesmo. Após a identificação, todas as informações referentes a interesses, expectativas, engajamento, dependência e influência devem ser documentadas e analisadas de modo que os gestores possam direcionar adequadamente as ações e comunicações com cada *stakeholder* identificado. Uma importante ferramenta utilizada para este processo de identificação é a rede de interesse versus poder,

pois por meio desta é possível agrupar os *stakeholders* de acordo com suas semelhanças e assim direcionar as ações, bem como estabelecer prioridades.

O planejamento do engajamento dos *stakeholders* refere-se ao processo que desenvolve as estratégias adequadas para promover o envolvimento de todos os participantes de forma eficaz, durante todo o projeto, por meio da análise de necessidades, interesses e influência nos resultados do projeto. Como ferramenta principal, utiliza-se a matriz de nível de engajamento dos *stakeholders*, um processo analítico que permite a identificação de lacunas entre os níveis de engajamento atuais e desejados. A referida matriz será abordada de forma detalhada no capítulo quatro.

O processo de gerenciamento do engajamento dos *stakeholders* estabelece a melhor forma de se comunicar e trabalhar com os mesmos, tendo por foco atender suas necessidades e expectativas, lidando com as situações conforme elas aconteçam, priorizando maximizar o apoio e minimizar as resistências. Como ferramentas de apoio neste processo destacam-se: métodos de comunicação adequados para cada grupo de *stakeholders*, habilidades interpessoais e gerenciais/liderança por parte do gerente de projetos.

O último processo consiste em controlar o engajamento dos *stakeholders* por meio do monitoramento de seus relacionamentos no projeto como um todo, promovendo ajustes, quando necessários, nas estratégias. Este processo objetiva manter ou aumentar a eficiência e a eficácia das atividades de engajamento. As ferramentas utilizadas abrangem o uso de sistemas de gerenciamento de informações, reavaliação dos *stakeholders* e reuniões.

Os processos apresentados também podem ser utilizados no auxílio do desenvolvimento de projetos de Educação Corporativa, pois projetos são feitos de pessoas e o gerenciamento das mesmas por meio de processos estruturados pode maximizar as chances de êxito do projeto.

O produto dos projetos de Educação Corporativa representa o crescimento intelectual e profissional de cada *stakeholder*, ou seja, o produto deste tipo de projeto se constitui nos formatos de aprendizagem que são desenvolvidos, levando-se em consideração as características de cada grupo de *stakeholders*. Tal produto permitirá que as pessoas sejam capacitadas e mais empenhadas em desenvolverem suas atividades dentro da organização, permitindo a geração e disseminação do conhecimento de forma mais consistente e direcionada.

O Gerenciamento de Stakeholders se caracteriza como uma importante ferramenta na gestão de expectativas e engajamento das pessoas que estão inseridas em um projeto e que podem representar um impacto positivo ou negativo no desenvolvimento do mesmo.

A pesquisa empírica, apresentada no capítulo 2, mostra em seus resultados a percepção das empresas pesquisadas sobre o uso dos processos de Gerenciamento de *Stakeholders* como auxílio no desenvolvimento de seus projetos de Educação Corporativa.

2 MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo apresenta-se o método de pesquisa utilizado para a construção dessa dissertação, expõe as características da pesquisa empírica, realizada com seis empresas localizadas no Vale do Paraíba e São Paulo capital, assim como, apresenta os resultados coletados por meio de entrevistas que, juntamente com as informações teóricas, fundamentam este trabalho.

2.1 O método

Como método para o desenvolvimento deste estudo foi utilizada abordagem qualitativa, com pesquisa exploratória por meio de entrevistas e pesquisa bibliográfica.

Sampieri, Collado e Lucio (2013) esclarecem que o foco da pesquisa qualitativa é compreender e aprofundar os fenômenos a partir da perspectiva dos participantes, buscando analisar suas experiências, opiniões, práticas e a percepção da realidade.

Considerando os objetivos deste estudo, bem como a percepção de que a valorização e a gestão do conhecimento, dentro do ambiente organizacional, independem do segmento de atuação, a definição do perfil das empresas que poderiam participar desta pesquisa empírica tornou-se abrangente. Assim sendo, a escolha das participantes ficou concentrada na rede de contatos da pesquisadora, com auxílio de sua orientadora, tendo como limitador apenas a localização das empresas, dando preferência para a região do Vale do Paraíba e São Paulo capital.

Assim sendo, ficou definido como perfil para participação no estudo: empresas privadas e públicas, localizadas no Vale do Paraíba e São Paulo capital, de porte e segmento variados e que adotam práticas de Educação Corporativa, possuindo ou não uma Universidade Corporativa.

A amostra foi definida por conveniência, de forma não probabilística, conforme orienta Sampieri, Collado e Lucio (2013) para esse tipo de pesquisa. Foram selecionadas seis empresas que atendiam aos critérios estabelecidos. Antes que ocorresse a formalização do convite para participação, a pesquisadora fez um primeiro contato para solicitar o nome e e-

mail dos responsáveis pela área de Recursos Humanos ou Treinamentos ou Universidade Corporativa.

No mês de abril de 2017, por meio eletrônico, foi formalizado o convite para a participação na pesquisa. Em um prazo inferior a uma semana, todos os convidados retornaram às solicitações, sem nenhuma negativa.

A coleta aconteceu por meio de entrevistas, agendadas individualmente, na sede de cada uma das empresas, conforme disponibilidade e preferência de cada um dos entrevistados.

As entrevistas ocorreram face a face, direcionadas por roteiro estruturado, contendo oito perguntas abertas (Apêndice A), que foram respondidas integralmente, em meio a complementos de informações trazidas tanto pelos entrevistados quanto pela pesquisadora.

O Quadro 3 apresenta o segmento de cada uma das empresas participantes e as respectivas datas em que ocorreram as entrevistas.

Quadro 3: Descritivo do segmento e datas das entrevistas

Empresa	Segmento	Data
A	Serviços públicos	24/05/2017
B	Higiene pessoal e medicamentos	07/06/2017
C	Máquinas pesadas e peças aeronáutica	26/05/2017
D	Gestão de projetos e negócios	16/05/2017
E	Explosivos para mineração	29/05/2017
F	Religioso	02/06/2017

Fonte: Elaborado pela autora.

As entrevistas tiveram a duração média de 40 minutos cada uma. Todas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados, em dois equipamentos eletrônicos, de modo a garantir a coleta e qualidade das informações.

Os áudios das entrevistas foram transcritos, na íntegra, pela pesquisadora (Apêndice B) e por meio deles foram desenvolvidos os quadros contendo as principais informações, separadas pelas perguntas elaboradas, expostos no capítulo 3.

As empresas participantes do estudo, conforme dito anteriormente, são de porte, segmento e cultura variados, conforme descrição apresentada no Quadro 4.

Quadro 4: Segmento, localização e características das empresas

Empresa	Segmento e Localização	Características
A	Serviço Público São Paulo/SP	Sociedade mista, de administração indireta, vinculada a uma Secretaria Municipal, possui uma Superintendência que, entre outras atribuições, é a responsável pelos programas de Educação Corporativa.
B	Higiene Pessoal e Medicamentos Vale do Paraíba	Parque Industrial de 910 mil m ² que compreende 11 fábricas, 5 mil colaboradores, quatro escritórios regionais de vendas e três centros de distribuição. Esta planta abrange três companhias, as quais possuem áreas, objetivos, razão social e diretorias diferentes.
C	Máquinas Pesadas e Peças Aeronáuticas Vale do Paraíba	Atuação em mais de 50 países, foi fundada em 1974 e possui duas unidades: uma que fabrica equipamentos aeronáuticos e tem em torno de 290 colaboradores e a outra, que fabrica máquinas para movimentação de terras, entre outras linhas de negócios e tem aproximadamente 792 funcionários.
D	Gestão de Projetos e Negócios Vale do Paraíba	Estrutura de trabalho e gestão pautada na ética, desenvolvimento humano e gestão do conhecimento, possui 49 colaboradores altamente qualificados e distribuídos em uma estrutura organizacional horizontalizada e dividida em dois grupos de atuação: Implantação e Operação.
E	Explosivos para Mineração Vale do Paraíba	Fundada em 1.874, possui vasta experiência e inovação em sua área de atuação, com mais de 11.500 colaboradores atuando em mais de 100 países. No Brasil possui um <i>site</i> e um escritório comercial.
F	Religioso Vale do Paraíba	Fundada em 1.959, possui área disponível superior a 1,3 milhão de m ² , aproximadamente 143 mil m ² de área construída e 2.000 colaboradores. Empresa do segmento religioso que promove eventos, entretenimento e serviços relacionados a práticas religiosas e é administrada por uma Congregação religiosa.

Fonte: Elaborado pela autora tendo como base a pesquisa realizada.

Como pode ser observado, a pesquisa contou com a participação de seis empresas, sendo cinco localizadas no Vale do Paraíba e uma na cidade de São Paulo, uma pública e as demais pertencentes a iniciativa privada. Os segmentos de atuação são diversificados, assim como o porte de cada uma delas.

Os resultados das entrevistas serão expostos de acordo com as respostas dadas pelos entrevistados para cada uma das perguntas que serviram como roteiro para as entrevistas (Apêndice A) e analisados no próximo capítulo.

3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como resultado das entrevistas realizadas com as empresas que aceitaram fazer parte deste estudo tem-se descrito do quadro número 5 ao número 12 todas as principais informações passadas pelos entrevistados e que possuem relevância para a construção da proposta de boa prática para o desenvolvimento de projetos de Educação Corporativa que será explicada no capítulo quatro. Cada quadro apresenta a pergunta, a identificação da empresa e a respectiva resposta.

Quadro 5: Departamento de Educação Corporativa.

Pergunta 1 – Qual a nomenclatura e como se organiza o departamento de Educação Corporativa?	
Empresa	Resposta
A	Gerência Universidade Corporativa – a área tem a responsabilidade de estruturar os programas de Educação Corporativa, os quais têm foco em ações de capacitação com viés proativo e preventivo. Os programas atendem aos <i>stakeholders</i> internos e externos, sendo a atuação externa direcionada à formação educativa, com foco em crianças que estudam na rede pública de ensino e a capacitação de prestadores de serviços que atuarão em empresas ou que atenderão a população diretamente. A atuação interna está direcionada à capacitação dos colaboradores para o desenvolvimento de suas atividades e a preparação daqueles que serão os multiplicadores do conhecimento técnico para o público externo.
B	Universidade Corporativa – a área desenvolve, para as três empresas, uma grade única de treinamentos para operação, manutenção, saúde, segurança, meio ambiente e qualidade. As áreas demandam suas necessidades para a UC e quando há necessidade, faz-se o envolvimento dos Recursos Humanos. Há um <i>budget</i> único para a realização dos treinamentos e a padronização dos serviços.
C	Treinamentos – a área atua com características <i>learning by doing</i> e foco em treinamento técnico. Possuem um centro de capacitação com cerca de 2.500 metros quadrados com sala equipadas e simuladores de produtos fabricados. Possuem uma equipe de instrutores para cada frente de negócios, os quais são treinados e capacitados constantemente, fazem intercâmbio com as fábricas no exterior para trazerem o <i>know-how</i> e atualização de equipamentos. Oferecem treinamentos para colaboradores e clientes.
D	Desenvolvimento Humano Organizacional (DHO) – a área desenvolve <i>workshops</i> , palestras, reuniões gerais e cursos de atualização. As atividades que promovem o conhecimento dentro da empresa são direcionadas aos seus <i>stakeholders</i> : colaboradores, colaboradores dos negócios dos clientes, os clientes, fornecedores e demais prestadores de serviços.
E	Central de Expertise – localizada dentro de Recursos Humanos (RH), possui atuação voltada para Treinamento e Desenvolvimento. As necessidades são extraídas dos líderes das áreas e a partir delas são elaborados os programas de treinamentos. A área tem foco no desenvolvimento de treinamentos mais robustos, atuando tanto na parte técnica, quanto comportamental. Tem por finalidade diminuir ou eliminar

Pergunta 1 – Qual a nomenclatura e como se organiza o departamento de Educação Corporativa?	
Empresa	Resposta
	lacunas identificadas ou atender a mudanças na estrutura.
F	Desenvolvimento Humano – compreende recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e cargos e salários. As atividades estão concentradas em treinamentos e capacitação de viés técnico, comportamental e carreira.

Fonte: Elaborado pela autora tendo como base a pesquisa realizada.

No que se refere ao departamento de Educação Corporativa, cada empresa apresenta uma denominação e um tipo de formato de trabalho. O que se faz comum é o fato de todas praticarem o desenvolvimento de seus colaboradores por meio da geração ou disseminação de conhecimento, seja ele técnico ou geral.

Quadro 6: Objetivos estratégicos para projetos de Educação Corporativa.

Pergunta 2 – Há objetivos estratégicos para os projetos de Educação Corporativa? Quem os define?	
Empresa	Resposta
A	A Gerência da Universidade Corporativa recebe, da Superintendência a qual está vinculada, direcionamento estratégico claro e objetivo. O plano estratégico está ligado ao Plano Diretor da cidade e tem como foco: o cidadão – <i>stakeholder</i> externo e colaboradores e voluntários – <i>stakeholders</i> internos.
B	A Universidade Corporativa possui uma atuação tática-operacional e respeita os direcionamentos estratégicos oriundos das três empresas que atende. Anualmente, nos meses de outubro e novembro, é feito o planejamento que deverá ser seguido no ano seguinte.
C	A área de Treinamentos recebe os direcionamentos estratégicos oriundos da Matriz e esses são determinados sob duas perspectivas: projetos relacionados a novas linhas de negócios (demanda) e sucessão (plano de carreira).
D	O Desenvolvimento Humano Organizacional recebe direcionamento estratégico da Diretoria por meio de metas e objetivos claros, definidos anualmente e guiados pelas tendências do mercado.
E	A Central de <i>Expertise</i> é direcionada pela estratégia global da organização e esta tem o alinhamento de três vertentes: global, regional e local.
F	Não há um planejamento estratégico macro para determinar a atuação da área de Desenvolvimento Humano. As demandas são trazidas pelas lideranças das áreas, analisadas e realizadas de acordo com a liberação da Diretoria.

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa realizada.

Conforme pode-se observar, apenas uma das empresas não possui um direcionamento estratégico macro, de modo que os projetos de Educação Corporativa são aprovados conforme

demanda, junto a Diretoria. As demais empresas recebem uma direção estratégica bem definida e seus projetos atuam de forma tática.

Quadro 7: Participações nos projetos de Educação Corporativa.

Pergunta 3 – Quem e como são definidas as participações nos projetos de Educação Corporativa?	
Empresa	Resposta
A	Os públicos participantes dos projetos são o externo e o interno, sendo as participações definidas de acordo com as características e objetivos de cada projeto.
B	A definição dos <i>stakeholders</i> que participarão dos projetos é trazida pelas áreas de cada uma das fábricas, ficando a cargo da Universidade Corporativa todo o planejamento e execução dos mesmos.
C	As participações são definidas pelas áreas que solicitam os projetos. As lideranças identificam as necessidades, sejam de treinamentos técnicos ou necessidades relacionadas a plano de carreira e demandam para a área de Treinamentos, a qual irá desenvolver o planejamento e execução do projeto.
D	As participações são definidas pelas lideranças das áreas ou pela diretoria, dependendo do tipo de projeto que será realizado. Os projetos são definidos em comum acordo e estão sempre relacionados com a proposta de desenvolvimento humano e qualidade na prestação dos serviços.
E	Os colaboradores são vistos como <i>stakeholders</i> e são formados grupos de acordo com suas expectativas, interesses e objetivos estratégicos. São analisadas as necessidades dos indivíduos e das áreas, definindo-se assim os tipos de projetos que serão desenvolvidos e suas respectivas participações.
F	O público principal dos projetos são os colaboradores e as participações são definidas de acordo com as características e objetivos definidos para cada projeto. A execução pode acontecer tanto pela própria área de Desenvolvimento Humano quanto por empresas terceiras.

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa realizada.

Sobre a definição dos *stakeholders* que participarão dos projetos de Educação Corporativa observa-se que as empresas os definem considerando as necessidades das áreas ou lideranças, sendo os colaboradores o principal foco em todas elas.

Quadro 8: Limitações dos projetos de Educação Corporativa.

Pergunta 4 – Os projetos de Educação Corporativa apresentam limitações? Se sim, quais?	
Empresa	Resposta
A	As limitações percebidas pela empresa estão relacionadas com os agentes multiplicadores do conhecimento, pois são voluntários, estão envelhecendo e a renovação dos mesmos não está ocorrendo. Também identificam problemas relacionados ao orçamento público e a gestão e retenção de talentos, fatores que podem comprometer a continuidade e padronização dos processos estabelecidos.

Pergunta 4 – Os projetos de Educação Corporativa apresentam limitações? Se sim, quais?	
Empresa	Resposta
B	São identificadas como limitações: a abrangência da Universidade Corporativa, pois embora possuam esta denominação, não atuam efetivamente como uma universidade, estão focados em treinamentos técnicos; questões relacionadas a retorno sobre investimento que precisam ser feitos para se constituir uma UC conceitualmente correta e também os investimentos relacionados aos treinamentos, pois os resultados são intangíveis, de difícil mensuração e quantificação monetária.
C	Consideram que não possuem limitações, pois seus projetos com características de Educação Corporativa estão concentrados na modalidade de treinamentos técnicos e para a realização destes possuem investimentos em tecnologia, atualizações e intercâmbios.
D	Não possuem limitações significativas.
E	Identificam como limitação a dificuldade de se ter claramente desenhado um mapa de desenvolvimento dos colaboradores, considerando onde se está e onde se pode chegar.
F	São identificadas como limitações a ausência de um planejamento estratégico macro e a dificuldade de se realizar a estruturação de processos, bem como a automatização dos mesmos, de modo a promover a conectividade entre as áreas e unificação da comunicação.

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa realizada.

Conforme apresentado no quadro, no que se refere as limitações encontradas para o desenvolvimento de Projetos de Educação Corporativa, duas empresas não apresentam limitações que sejam significativas e as demais apontam como fatores limitantes: agentes multiplicadores, orçamento, análise de retorno sobre o investimento, ausência de processos estruturados e direcionamento estratégico macro.

Quadro 9: Engajamento dos participantes nos projetos de Educação Corporativa.

Pergunta 5 – A empresa promove o engajamento dos participantes nos projetos de Educação Corporativa?	
Empresa	Resposta
A	A empresa procura promover o engajamento para o público externo por meio de campanhas educativas para crianças e cidadãos em geral e para o público interno tem trabalhado, paulatinamente, a disseminação de conhecimento e processos que podem significar crescimento profissional e pessoal.
B	No que se refere ao engajamento dos colaboradores em relação aos treinamentos desenvolvidos, a empresa o promove por meio das atividades desenvolvidas, pois é uma forma de desenvolvimento dentro da empresa. A percepção da liderança da Universidade Corporativa é de que houve uma melhora significativa, quando comparado a períodos anteriores, em relação ao comprometimento e participação dos colaboradores.
C	A empresa considera que o engajamento de seus colaboradores com seus projetos é um processo natural, as pessoas se identificam, possuem satisfação em participar e,

Pergunta 5 – A empresa promove o engajamento dos participantes nos projetos de Educação Corporativa?	
Empresa	Resposta
	consequentemente, contribuirão para a empresa. Consideram que esta é uma postura gerada pela relação de longo prazo e confiança que são estabelecidas entre as partes, fatores que podem ser atribuídos ao peso da cultura originária da empresa. No intuito de maximizar o engajamento, a empresa se preocupa em manter relações saudáveis com o público externo, como sindicatos, por exemplo, de modo que solicitações de melhorias sejam avaliadas e, quando aceitas, geram impacto sobre os colaboradores, contribuindo para o êxito das relações.
D	Direcionados pela filosofia institucional de que todos precisam ser felizes enquanto trabalham, a empresa promove o engajamento por meio dos pilares: cliente satisfeito, resultado financeiro e colaborador engajado. Desta forma entendem que o engajamento é natural e não enfrentam dificuldades geradas por atitudes contrárias a isso.
E	O engajamento é promovido por meio de um ambiente de trabalho saudável, com abertura para exposição de pensamentos e respeito à carta de valores construída pela organização. Consideram que o engajamento está diretamente ligado aos programas, benefícios oferecidos e relações saudáveis estabelecidas entre liderados e lideranças.
F	O engajamento percebido hoje é fruto do bom trabalho construído ao longo do tempo, o qual permitiu conquistar a confiança dos envolvidos, os quais entendem a importância de participarem, desenvolverem e compartilharem conhecimento. Outro fator ao qual a empresa atribui a engajamento dos colaboradores são as questões religiosas que compreendem o trabalho e sua realização, promovendo não somente uma satisfação material, mas também espiritual.

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa realizada.

De maneira geral, as empresas entrevistadas consideram que há um engajamento natural por parte de seus colaboradores em relação a empresa e seus projetos, mas independente desta característica, todas praticam ações que buscam catalisar o engajamento de seus colaboradores, principalmente nos projetos de Educação Corporativa.

Quadro 10: Monitoramento de resultados e cumprimento de objetivos.

Pergunta 6 – Como são monitorados os resultados e cumprimento dos objetivos?	
Empresa	Resposta
A	Para as ações pontuais são realizadas algum tipo de mensuração. Os dados gerados pelo departamento de pesquisa e segurança pública auxiliam na avaliação de resultados, pois geram números absolutos, são mapeados mensalmente e, em algumas situações, podem mostrar o reflexo das ações de treinamento e conscientização. A gerência Universidade Corporativa esclarece que a maioria dos projetos e suas respectivas ações são de cunho educacional preventivo, assim sendo, os resultados são comportamentais e ainda não foram desenvolvidas métricas que auxiliem neste tipo de avaliação.
B	A mensuração dos resultados é feita por meio de <i>KPI's (Key Performance Indicator)</i> : horas x homens e favorabilidade do treinamento por meio da avaliação de reação. Há

Pergunta 6 – Como são monitorados os resultados e cumprimento dos objetivos?	
Empresa	Resposta
	um plano de atendimento, no qual é realizado um <i>checklist</i> do que foi previsto e do que foi atendido. Para os treinamentos globais há um indicador específico – treinamentos <i>on time</i> – ou seja, quanto tem que ser atendido, em um determinado prazo e o quanto foi realizado, de modo que possam mapear os atrasos e reportar a meta atingida, pois tudo está diretamente ligado à produção e ao desenvolvimento da mesma. Uma matriz de flexibilidade está em desenvolvimento e o objetivo é criar um indicador referente à mesma para que se mensure o quanto se pode agregar de valor com esta verificação.
C	Há duas forma de monitoramento: para o treinamento técnico são aplicadas provas para avaliar o conteúdo que fora aplicado, juntamente com a utilização de equipamentos e simuladores para testarem a parte prática do aprendizado; para o treinamento comportamental avalia-se o desempenho no dia a dia, consideram uma avaliação mais delicada, na qual tem-se que dar tempo ao tempo, acompanhar o crescimento da pessoa, pois a empresa prioriza o aproveitamento interno dos talentos, principalmente para cargos mais estratégicos, valorizam o fato de favorecer as pessoas que já fazem parte da organização.
D	Utilizam uma ferramenta própria, trata-se de um software que prioriza a gestão da comunicação e, especificamente, para as ações que visam o desenvolvimento humano, não possuem uma ferramenta ou práticas de monitoramento, se baseiam na percepção e na produtividade.
E	Há um programa de metas no qual todos se envolvem, está relacionado com a parte mais prática, nível operacional e faz-se o controle mensal dos resultados no que se refere a volume e produção. Para o desenvolvimento de pessoas chave, há programas de metas anuais e a verificação do ciclo de performance que permite acompanhar a evolução de cada envolvido. Um ponto que enxergam necessidade de mensurar e avaliar é o retorno sobre os investimentos que são feitos nessas ações, pois ainda não conseguem medir de maneira quantitativa, mas estão trabalhando para que consigam obter respostas e terem uma rotina de acompanhamento. Embora tenham boas ferramentas para análises de performance e avaliações de resultados de treinamentos, precisam desenvolver e organizar processos, nos quais consigam ser mais efetivos em relação ao uso das referidas ferramentas e o consequente retorno sobre os investimentos feitos.
F	Realiza-se uma avaliação de reação, os resultados são tabulados com o auxílio de uma planilha em Excell e formulados os <i>feedbacks</i> para os gestores. A área de Desenvolvimento Humano está atuando com mais intensidade junto aos mesmos, com o intuito de receberem, após prazo determinado, um retorno sobre o desempenho do colaborador na área, de modo que consigam acompanhar a evolução deles no que se refere a absorção dos conhecimentos aplicados nos treinamentos.

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa realizada.

Há, por parte de todas as empresas pesquisadas, práticas de monitoramento dos resultados e cumprimento dos objetivos. São realizadas avaliações após treinamentos, análises de *KPI's*, reuniões e *feedbacks*. As ações de monitoramento podem ser quantitativas ou qualitativas.

Quadro 11: Uso do *PMBOK* no gerenciamento de projetos de Educação Corporativa.

Pergunta 7 – A empresa utiliza o <i>PMBOK</i> como guia de boas práticas para o gerenciamento dos projetos de Educação Corporativa? Conhecem os processos que compreendem o Gerenciamento de <i>Stakeholders</i> sugeridos pelo <i>PMBOK</i> ?	
Empresa	Resposta
A	O gestor da Universidade Corporativa possui especialização em Gestão de Projetos e Recursos, assim sendo, os conceitos do guia <i>PMBOK</i> (<i>Project Management Body of Knowledge</i>) têm sido introduzidos de forma gradativa. Há o conhecimento sobre os processos do gerenciamento de <i>stakeholders</i> .
B	O <i>PMBOK</i> não é utilizado. Utiliza-se o método do <i>Design</i> Instrucional, este trabalha desde a entrevista para entender exatamente o que o cliente está pedindo, qual é a necessidade, quem é o alvo da ação e o que se espera de resultados. Após esta etapa, faz-se a descrição das tarefas, as quais as pessoas deverão estar aptas para realizar após o treinamento. Com base nesta descrição, desenvolve-se o escopo do que precisa ser feito. Determina-se o cronograma, custo e o guia do instrutor. O uso desta metodologia permite alinhar expectativas e diagnosticar qual é o problema que está originando a real necessidade de realizar um treinamento.
C	O <i>PMBOK</i> não é utilizado. A gestão de seus projetos, sejam de Educação Corporativa ou desenvolvimento de produtos/linhas de negócios desenvolve-se considerando recursos internos, podendo, se necessário, recorrer a outros recursos disponíveis no mercado. O histórico positivo de êxito na entrega dos projetos se justifica pelo nível de comprometimento das equipes, cada um sabe exatamente o que deve ser feito, qual o prazo e orçamento disponível, há respeito às determinações estratégicas do grupo. A tomada de decisão é muito bem planejada e ágil.
D	Os gestores têm conhecimento sobre o <i>framework PMBOK</i> e, embora os processos do mesmo não sejam aplicados na íntegra, houve uma customização do seu conteúdo, gerando um método próprio para o gerenciamento dos projetos. Este possui processos que compreendem: memorando, abertura do projeto, pagamentos, visto dos gestores e relatórios gerenciais. Usam um software que gera os relatórios de progressos e gestão da comunicação. Todos os envolvidos possuem acesso às informações.
E	A empresa conhece e utiliza <i>frameworks</i> de mercado, como o <i>PMBOK</i> , para o gerenciamento de seus projetos.
F	Não conhece o <i>PMBOK</i> e não aplica nenhum método para gerenciamento dos projetos.

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa realizada.

Apenas uma das empresas não conhece o guia de boas práticas para o Gerenciamento de Projetos, *PMBOK* e não utiliza nenhum método de gerenciamento de seus projetos. As demais conhecem, mas não o utilizam na íntegra, pois acabaram desenvolvendo formas próprias para gerenciarem seus projetos. Especificamente sobre os processos de Gerenciamento de *Stakeholders*, não possuem conhecimento ou não disseram.

Quadro 12: Aplicação dos processos de Gerenciamento de *Stakeholders*.

Pergunta 8 – Estabelecer os processos do Gerenciamento de <i>Stakeholders</i> para definir os públicos, programas a serem oferecidos, promover o engajamento e monitorar os resultados seria viável? Tais processos poderiam agregar valor ao desenvolvimento da Educação Corporativa em sua empresa?	
Empresa	Resposta
A	No que se refere ao Gerenciamento de Stakeholders, a gestão da área considera importante o uso desses processos e aplicá-los pode auxiliar no planejamento e desenvolvimento dos projetos com foco em Educação Corporativa, agregando valor para os mesmos, pois tudo que se realiza por meio de uma gestão profissional de projetos tem suas chances de êxito maximizadas.
B	Sobre o Gerenciamento dos <i>Stakeholders</i> envolvidos nos projetos, é feito empiricamente, não segue um processo ou metodologia. Sabe-se, por feeling, quem são favoráveis ou não, bem como a percepção de expectativas. Ao se considerar a possibilidade de utilizar processos estruturados que auxiliem o direcionamento das ações da U.C., a supervisão da área afirma que pode, certamente, agregar valor e ser facilmente absorvido em sua rotina, auxiliando, inclusive, no desenvolvimento de KPI's.
C	A utilização dos processos que compreendem a Gestão de Stakeholders para auxiliar na identificação de necessidades e definição dos formatos de Educação Corporativa a serem praticados pela organização pode ser cogitada, mas a empresa considera que com os processos que são praticados consegue mapear as necessidades, coordenar as participações e alcançar os objetivos relacionados aos treinamentos técnicos.
D	A aplicação dos processos de Gestão de Stakeholders, definidos pelo PMBOK, como meio para o desenvolvimento de projetos de Educação Corporativa é visto pela empresa como algo que pode agregar valor aos formatos que já realizam, podendo auxiliar na forma de monitoramento e controle, porém tem-se que manter o foco no dinamismo das ações que já são praticadas, na geração de aprendizado e aplicação prática do que foi aprendido.
E	Sobre a possibilidade de estabelecer processos sob a perspectiva da Gestão de <i>Stakeholders</i> para auxiliar na definição e desenvolvimento dos programas da Central de Expertise, a empresa percebe que pode agregar valor ao seu trabalho, pois permitirá uma sistematização das ações e isso complementar as boas iniciativas que existem e promoverá uma evolução, ou seja, os ciclos e processos serão fechados. Precisa-se enxergar treinamento e desenvolvimento também sob a visão não subjetiva.
F	Trabalhar com processos estruturados agregaria valor, principalmente sendo processos que poderiam oferecer uma melhor identificação, análise e gestão dos <i>stakeholders</i> envolvidos nos trabalhos com características de Educação Corporativa. Considera que este <i>Know-how</i> precisa ser adquirido, até mesmo, para se acompanhar as práticas de mercado e promover melhor aproveitamento dos recursos, bem como gerenciar o tempo e terem etapas a serem seguidas de forma organizada e estruturada.

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa realizada.

Questionadas sobre o uso dos processos do Gerenciamento de *Stakeholders* para o desenvolvimento de seus projetos de Educação Corporativa e se tais processos poderiam agregar valor, todas as empresas concordam que estruturar, por meio de processos, a

participação, engajamento e resultados referentes a participação dos *stakeholders* nos projetos pode contribuir de forma muito positiva para o êxito dos mesmos.

Conforme exposto por Meister (2005) e Éboli (2014), a aplicação dos conceitos de Educação Corporativa devem ocorrer dentro das organizações que buscam a geração e disseminação do conhecimento, por meio de projetos, ou seja, devem ser estruturados, divididos em fases e com gestão profissional.

A gestão profissional de um projeto no mercado é direcionada pelo uso de métodos ou *frameworks*, os quais são escolhidos e moldados à realidade de cada empresa. O guia *PMBOK*, que contém boas práticas para a gestão de projetos de qualquer natureza, distribuídas em 49 processos, foi o *framework* escolhido para este estudo.

Balizado pelo entendimento colocado por Drucker (2012) e Meister (2005) de que pessoas são, não somente a força de trabalho, mas as cabeças pensantes, criativas, geradoras e detentoras do conhecimento organizacional, a proposta deste trabalho foi analisar se a aplicação dos processos do gerenciamento de *stakeholders*, que contam no guia *PMBOK*, podem ser utilizados para gerenciarem as pessoas que fazem parte dos projetos de Educação Corporativa das empresas.

Projetos são feitos de pessoas, as quais recebem a denominação técnica de *stakeholders* e para Meister (2005) os *stakeholders* de um projeto de Educação Corporativa são todos os que compreendem a cadeia de valor de uma empresa, de funcionários a clientes.

Freeman, Lyra, Gomes e Jacovine expressam a importância de se fazer a gestão dos *stakeholders* de uma empresa, pois são sempre relações que apresentam conflitos e que podem gerar interferências positivas ou negativas para o projeto e, conseqüentemente, para o negócio.

Os processos sugeridos pelo *PMBOK* para o Gerenciamento de *Stakeholders* em um projeto foram descritos no item 1.3. Vale ressaltar que os processos para gerenciamento de projetos que estão contidos no guia, quando forem aplicados, devem ser trazidos para a realidade de cada empresa e convergentes com as características do projeto e seus objetivos.

O Quadro 13 apresenta, de forma comparativa, o conteúdo das entrevistas que fundamentam a proposta deste estudo, corroborando para que os objetivos sejam atingidos. O conteúdo do quadro demonstra a diferença de segmento e formatos de trabalho entre as empresas pesquisadas.

Quadro13: Análise comparativa do conteúdo das entrevistas

Empresa e Segmento	Projetos de E. C.	PMBOK	Uso de processos para gerenciar STKH nos Projetos de EC
Empresa A Serviços Públicos	Trabalham sob o formato de Universidade Corporativa.	Conhecem o guia e usam os processos do mesmo.	Consideram que o uso dos referidos processos pode auxiliar no planejamento e desenvolvimento dos projetos de E.C. agregando valor para os trabalhos da empresa.
Empresa B Higiene Pessoal e medicamentos	Os projetos priorizam treinamentos técnicos e embora a área receba o nome de UC, reconhecem que não aplicam todos os conceitos deste formato de projeto.	Conhecem o guia, porém utilizam outras metodologias de gerenciamento de projetos.	Consideram que o uso de tais processos certamente pode agregar valor e ser facilmente absorvido pela rotina da área e auxiliar na criação de KPI's.
Empresa C Máquinas Pesadas e Peças Aeronáuticas	Projetos com foco em treinamento técnico e desenvolvimento de lideranças, não atuam sob os conceitos de U.C.	Conhecem o guia, não o utilizam, pois possuem metodologia própria.	Consideram que o uso dos processos pode ser cogitado, porém, a maneira como gerenciam os <i>stakeholders</i> que atuam nos projetos de E.C. é satisfatória para a empresa.
Empresa D Gestão de Projetos e Negócios	Os projetos são desenvolvidos sob vários formatos: treinamentos, palestras, cursos <i>in company</i> , workshops, entre outros.	Conhecem o guia e aplicam os processos de forma customizada em um método próprio.	Consideram que o uso de tais processos pode agregar valor ao trabalho que já realizam, auxiliando no monitoramento e controle, porém tal uso não pode comprometer o dinamismo das ações.
Empresa E Explosivos para Mineração	Projetos voltados para treinamento e desenvolvimento.	Conhecem o guia e usam os processos do mesmo.	Consideram que o uso dos referidos processos pode agregar valor aos trabalhos, sistematizando ações, promovendo evolução e fechamento de ciclos.
Empresa F Religioso	Os projetos priorizam treinamentos técnicos e embora a área receba o nome de UC, reconhecem que não aplicam todos os conceitos deste formato de projeto.	Conhecem o guia, porém utilizam outras metodologias de gerenciamento de projetos.	Consideram que o uso de tais processos certamente pode agregar valor e ser facilmente absorvido pela rotina da área e auxiliar na criação de KPI's.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos Quadros de 1 a 10 dessa dissertação.

O Quadro 13 apresenta os resultados trabalhados e que possuem embasamento para a construção da proposta de uso dos processos de Gerenciamento de *Stakeholders* como auxílio para o desenvolvimento de projetos de Educação Corporativa.

As empresas entrevistadas, embora pertençam a segmentos distintos, possuem em comum o fato de promoverem práticas de geração e disseminação de conhecimento dentro da organização, caracterizando a aplicação dos conceitos de Educação Corporativa.

As práticas de Educação Corporativa dentro das empresas participantes da pesquisa se organizam em formatos de projetos, mesmo que, como é o caso de uma das empresas, não faça uso de nenhum método específico de gerenciamento dos mesmos.

O *PMBOK*, na sua condição de guia de boas práticas para o Gerenciamento de Projetos, é conhecido por cinco das empresas entrevistadas e seus processos são, de forma customizada, praticados pelas empresas que o conhecem.

No que se refere ao uso específico dos processos de Gerenciamento de *Stakeholders* orientados pelo *PMBOK*, os quais são foco dessa dissertação, cinco empresas consideram que a aplicação de tais processos agregará valor aos trabalhos desenvolvidos por cada uma, permitindo que haja a estruturação dos processos, desenvolvimento de *KPI's*, sistematização de ações e permitirá o fechamento de ciclos.

Das seis empresas entrevistadas, as empresas B, C, D e E são as que podem estar mais próximas de conseguirem aplicar a proposta de boa prática sugerida neste trabalho, pois possuem procedimentos e ações de gestão de projetos customizadas e que trazem o *PMBOK* como base. Vale ressaltar que a empresa C externou estar satisfeita com seu formato atual de gestão dos projetos de Educação Corporativa e que a inclusão de novas práticas relacionadas aos *stakeholders*, embora possam agregar valor, não seriam necessárias nesse momento.

A empresa F se apresenta como a menos experiente ou adepta de práticas profissionais de gestão de projetos, não possuindo nenhuma metodologia específica de gestão, porém consideram que há necessidade de trabalharem com processos estruturados e enxergam que trabalhar direcionado por processos definidos em um guia de boas práticas pode ser um importante avanço em sua necessidade de profissionalização das práticas que geram e disseminam conhecimento.

O próximo capítulo explicará o passo a passo da proposta que compreende a aplicação dos processos de Gerenciamento de Stakeholders no desenvolvimento de projetos de Educação Corporativa.

4 PROPOSTA DE MELHORES PRÁTICAS EM EDUCAÇÃO CORPORATIVA

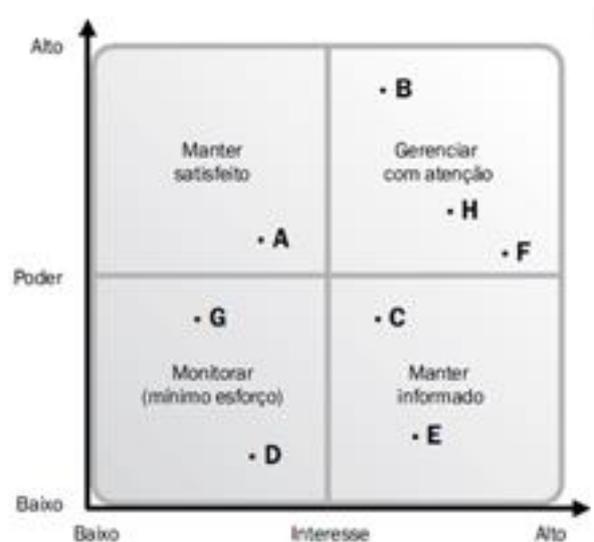
Baseada na análise anterior e nas melhores práticas de Gerenciamento de Projetos propostas pelo *PMI*, por meio do *PMBOK*, foi realizada uma proposta de uso dos processos de Gerenciamento de *Stakeholders* como auxílio no desenvolvimento dos projetos de Educação Corporativa, para empresas de diferentes portes e segmentos. A proposta é apresentada com base na necessidade das organizações de gerarem, desenvolverem e disseminarem conhecimento como forma de atualização e competitividade no mercado.

A proposta de aplicação dos processos do Gerenciamento de *Stakeholders* como auxílio no desenvolvimento dos projetos de Educação Corporativa está estruturada nas etapas descritas abaixo:

- a) Etapa 1 – a área de Projetos de Educação Corporativa da organização identifica a necessidade do projeto;
- b) Etapa 2 – realiza-se a identificação dos *stakeholders*, ou seja, identifica e agrupa todos os envolvidos no projeto, de acordo com suas características, funções, expectativas, entre outras, de modo a sinalizar suas necessidades e prioridades de participação;
- c) Etapa 3 – após identificação, faz-se a análise de cada *stakeholder* ou grupo de *stakeholders* que serão alocados dentro dos projetos em desenvolvimento, moldando os interesses e expectativas dos indivíduos com os objetivos técnicos e estratégicos da organização;
- d) Etapa 4 – planejar o gerenciamento dos *stakeholders* nas atividades de geração ou disseminação do conhecimento, dever-se-á estabelecer os meios de comunicação que serão utilizados entre os envolvidos, determinar as características das atividades como: presencial, à distância, pontual ou contínuo, registrar os desejos e expectativas das partes, bem como estabelecer o plano de ação que interferirá no desenvolvimento do projeto como um todo. Nesta etapa é importante fazer uso da matriz de nível de engajamento que analisa a relação de interesse *versus* poder de cada *stakeholder* dentro do projeto.

Na Figura 3, pode-se observar um exemplo de uma análise dos *stakeholders* que foram identificados e distribuídos dentro da matriz. As letras identificam cada *stakeholder* e sua posição é definida com base nas informações que o gerente de projetos possui, fruto do primeiro processo, a identificação dos participantes no projeto. Cada quadrante possui uma estratégia por meio da qual deve ser desenvolvido um plano de ação para cada *stakeholder* ou grupo deles. O uso da matriz tem por finalidade direcionar as ações de gerenciamento, uma vez que oferece clareza na percepção sobre os interesses, expectativas e influência de cada participante do projeto.

Figura 3 – Exemplo de rede de poder/interesse com os *stakeholders*



Fonte: PMBOK (2013, p. (397)).

Toda matriz de poder x interesse, conforme exemplificada na Figura 3, deve apresentar em seu eixo x a variável interesse, tendo uma avaliação de baixo para alto (esquerda para direita) e no eixo y a variável poder, também classificada de baixo para alto. Cada quadrante, conforme explicado anteriormente, possui a definição de uma estratégia a ser trabalhada pela gerência do projeto. A posição dos *stakeholders* dentro dos quadrantes deve ser feita com base na interpretação das informações sobre cada participante ou grupo deles e considerar também a percepção do gerente do projeto em relação ao comportamento de cada um. Os

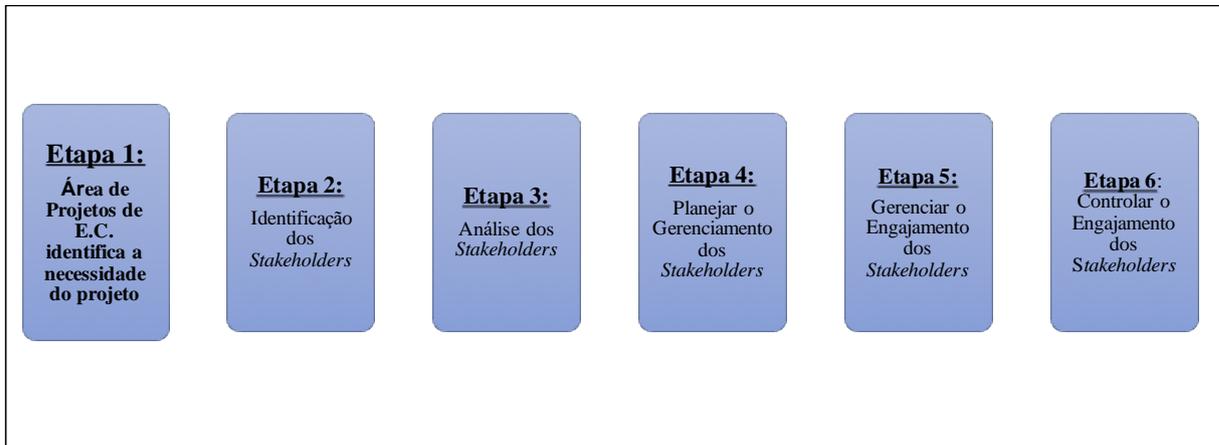
pontos seguidos das letras identificam cada um dos *stakeholders* exemplificados na figura.

Importante ressaltar que a posição dos *stakeholders* dentro da matriz pode variar de acordo com o desenvolvimento do projeto, ou seja, tem-se que, constantemente, monitorar cada um, de modo a ir obtendo o engajamento máximo para com os trabalhos do projeto. A primeira matriz é elaborada no planejamento do engajamento e reavaliada durante os processos seguintes: gerenciamento e controle do engajamento.

- e) Etapa 5 – aplicar, ao longo da execução do projeto, o gerenciamento do engajamento, ou seja, o que fora planejado será colocado em prática, objetivando, por meio do mapeamento dos interesses e expectativas feito na identificação dos *stakeholders* envolvidos, conseguir o engajamento necessário para o êxito do projeto;
- f) Etapa 6 – aplicar o processo de controle do engajamento que servirá para monitorar, por meio de métodos avaliativos, o nível de participação e consequente satisfação dos *stakeholders* durante todo o programa ao qual tenha sido submetido. Nesta etapa, poderão ser criados modelos de avaliação, programas de recompensas, *KPI's*, entre outros formatos para se medir a produtividade, participação e comprometimento do *stakeholder* com o projeto.

A Figura 4 ilustra as etapas de aplicação dos processos de Gerenciamento de *Stakeholders* no desenvolvimento de projetos de Educação Corporativa descritas acima, permite visualizar a sequência das etapas, bem como seu conteúdo. Tais etapas configuram a proposta de uma boa prática que pode ser inserida durante o planejamento e execução de projetos de Educação Corporativa, em empresas de qualquer segmento ou porte. Pode atuar como uma forma complementar às práticas já realizadas ou uma inovação no desenvolvimento e monitoramento de todos os *stakeholders* que sejam inseridos em projetos desta natureza, visando maximizar o engajamento e minimizar as resistências.

Figura 4: Etapas do uso dos processos de Gerenciamento de *Stakeholders* no desenvolvimento de projetos de Educação Corporativa.



Fonte: Elaborado pela autora.

Em síntese, os resultados apresentados pela pesquisa empírica demonstram que as empresas valorizam e aplicam a Educação Corporativa com foco, principalmente, no desenvolvimento de seus colaboradores e que estão empenhadas em aprimorar suas práticas, sempre buscando formas de monitorarem e mensurarem seus objetivos e resultados.

CONCLUSÃO

Essa dissertação tem como temas o Gerenciamento de *Stakeholders*, que compreende o entendimento de quem são os atores que compõem um projeto e a importância de serem gerenciados por meio de processos estruturados e os projetos de Educação Corporativa, os quais visam a geração e disseminação do conhecimento nas organizações.

Após as análises apresentadas na fundamentação teórica, resultados da pesquisa empírica e discussão, verifica-se que a questão de pesquisa “o uso dos processos de Gerenciamento de *Stakeholders*, do guia de boas práticas *PMBOK* (*Project Management Body of Knowledge*), pode ser uma ferramenta auxiliar no desenvolvimento de projetos de Educação Corporativa?”, foi respondida e a proposta apresentada encontra subsídios para sua aplicação em organizações que praticam a Educação Corporativa, pois verificou-se que o uso dos referidos processos pode agregar valor e ser uma ferramenta que auxilie no gerenciamento e monitoramento dos *stakeholders* que participam de projetos que fomentam a geração e disseminação do conhecimento dentro das organizações.

Quanto ao objetivo geral, que propôs a análise do uso dos processos de Gerenciamento de *Stakeholders*, apresentados no guia de boas práticas *PMBOK*, no desenvolvimento de projetos de Educação Corporativa, verificou-se a viabilidade e aceitação, por parte das empresas pesquisadas, para a aplicação de tais processos.

Os objetivos específicos foram atendidos por meio da conceituação do tema Educação Corporativa e sua perspectiva de atuação dentro das organizações e, por meio da pesquisa empírica, pode-se verificar os formatos que as empresas pesquisadas trabalham o referido tema. Foi possível verificar que nenhuma delas possui processos definidos e estruturados para a gestão dos *stakeholders* dentro dos projetos de E.C.. Tal constatação corrobora para a proposta desenvolvida neste trabalho, ou seja, para favorecer o desenvolvimento de projetos de Educação Corporativa, é fundamental a aplicação de processos estruturados para o Gerenciamento do *Stakeholders*, considerando a aplicação dos processos definidos como melhores práticas pelo *PMBOK* para esta finalidade.

Os programas de Educação Corporativa, desenvolvidos pelas organizações, assumem características de projetos, pois têm como resultado um produto de característica intangível, possuem começo, meio e fim e visam a manutenção ou crescimento do negócio.

Como contribuição para o mercado, este trabalho apresenta uma proposta para se aplicar os processos de Gerenciamento de *Stakeholders* no desenvolvimento de projetos que tenham como foco ações de capacitação, treinamentos e educação continuada dentro das organizações, ou seja, a aplicação desses processos pode auxiliar o desenvolvimento de projetos de Educação Corporativa, buscando potencializar o engajamento dos participantes e maximizar resultados.

No intuito de dar continuidade ao estudo, pode ser desenvolvida uma nova pesquisa que vise a aplicação de um projeto de Educação Corporativa abrangendo todas as suas etapas, bem como a definição de métricas, tipos de documentos e avaliação dos *stakeholders*, criando um padrão que seja adaptável aos diversos perfis de organizações.

REFERÊNCIAS

- ABREU, A. F., GONÇALVES, C. M., PAGNOZZI, L. **Tecnologia da Informação e Educação Corporativa: contribuições e desafios da modalidade de ensino-aprendizagem a distância no desenvolvimento de pessoas.** Revista PEC. Curitiba/PR, v. 3, n.1, p. 47-58, Julho/2003.
- ARGYRIS, C. Ensinando pessoas inteligentes a aprender. In: Harvard Business Review. **Gestão do Conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 82-107.
- BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional.** nn 320f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.
- CORREIA, A. M. R.; SARMENTO, Anabela. **Gestão do Conhecimento: competências para a inovação e competitividade.** X Encontro Nacional de SIOT: Inovação e Conhecimento. Fundação Calouste Gulbenkian. Lisboa, Portugal. 27 e 28 de março de 2.003.
- DRUCKER, P. F. *Landmarks of Tomorrow.* 1ª edição. Harper and Brothers, Nova Iorque, 1959.
- DRUCKER, P. F. O advento da nova organização. In: Harvard Business Review. **Gestão do Conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 9-26.
- DRUCKER, P. F. **Pessoas e Desempenho.** 2ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- ÉBOLI, M. **O papel das lideranças no êxito de um sistema de Educação Corporativa.** RAE - Documento, Vol. 45, n. 4, out/dez 2005.
- ÉBOLI, M. **Educação Corporativa – Muitos Olhares.** 1ª edição. Editora Atlas S.A. São Paulo, 2014.
- FERRARESI, A. A.; SANTOS, S. A.; FREGA, J. R.; QUANDT, C. O. **Os impactos da Gestão do Conhecimento na orientação estratégica, na inovatividade e nos resultados organizacionais: uma survey com empresas instaladas no Brasil.** RAM. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 15, n. 2, março-abril, 2014, pp. 199-231.
- FRANCINI, W. S. **A Gestão do Conhecimento: conectando estratégia e valor para a empresa.** RAE – eletrônica, vol. 1, n. 1, julho-dezembro, 2002.
- FREEMAN, R. E. **Strategic management: A stakeholder approach.** Boston: Pitman, 1984.
- FREEMAN, R. E.; PARMAR, B. L.; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C.; COLLE, Simone; PURNELL, Lauren. **Stakeholder Theory: The State of the Art.** Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2010.
- GARVIN, D. A. Construção da organização que aprende. In: Harvard Business Review. **Gestão do Conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 50-81.

KRAEMER, M. E. P. **Universidade Corporativa como alavanca da vantagem competitiva**. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa. Faculdade Cenecista de Campo Largo, v. 3, n. 1, maio/2004. <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>.

LANGHI, C.; MORAES, S. B. ; CRIVELARO, M. **Development of the potential of people in organizations: a perception of the leaders**. In: POMS 26th Annual Conference, 2015, Washington, D.C.. POMS 26th Annual Conference, 2015. v. 1.

LYRA, M. G.; GOMES, R. C.; JACOVINE, L. A. G. O papel dos Stakeholders na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de um modelo de análise. **RAC**, Curitiba, v. 13, Edição Especial, art. 3, p. 39-52, junho 2009.

LOPES, N. V. Treinamento e Educação Corporativa. In: BAYMA, F. **Educação Corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. p. 140-143.

MEISTER, J. C. **Educação Corporativa – A Gestão do Capital Intelectual Através das Universidades Corporativas**. Pearson Makron Books. São Paulo, 2005.

MITCHEL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the principle of who and what really counts. **The Academy of Management Review**, Academy of Management, v. 22, n. 4, p. 853-886, outubro/1997.

MORAES, S. A. R. A Educação Corporativa como fator estratégico para o comprometimento organizacional: o caso da Universidade dos CORREIOS – ÚNICO Revista Brasileira de Educação e Cultura, n. XIII, jan-jun 2016.

MOSCARDINI, T. N.; KLEIN, A. Educação Corporativa e desenvolvimento de lideranças em empresas *Multisite*. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, p. 84-106, Jan/Fev. 2015.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge: Creating Company**. Nova Iorque: Oxford University Press, Inc., 1995.

NONAKA, I. A empresa criadora do conhecimento. In: Harvard Business Review. **Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 27-49.

PORTER, M. E. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. Tradução por: Afonso Celso da Cunha Serra. Páginas 167-208. Rio de Janeiro. Campus, 1999.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A guide to the Project management body of knowledge (PMBOK guide)*. 6ª edição. Newton Square, PA: Project Management Institute, 2017.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos: Guia PMBOK**. 5ª edição. São Paulo: Saraiva, 2013.

QUEIROZ, A. M. Universidade corporativas: do sonho da implantação ao desafio da gestão: um estudo de caso. **E & G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 4, n. 7, p. 131-139, junho/2004.

ROSAS JUNIOR, J. R. **As demandas sociais para a educação continuada nas organizações.** São Paulo: Centro Paula Souza, 2016.

ROSAS JUNIOR, J. R.; LANGHI, C.; PETEROSI, H. G. . **Capacitação profissional na Polícia Militar do Estado de São Paulo.** In: IX Workshop de Pós-Graduação e Pesquisa do Centro Paula Souza, 2014, São Paulo. IX Workshop de Pós-Graduação e Pesquisa. São Paulo: Centro Paula Souza, 2014. v. 9. p. 1-10.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. D. P. B.. **Metodologia de Pesquisa.** 5ª edição. São Paulo: Editora Penso, 2013.

SANTOS, M. R. C.; SILVA, C. E. **Universidades Corporativas como Vantagem Competitiva na Era do Conhecimento.** Revista Brasileira de Administração Científica, Aquidabã, v.2, n. 1, junho, 2011.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina – arte e prática da organização que aprende.** Best Seller, 31ª edição. Rio de Janeiro, 2016.

SILVA, A. P.; SCHNEIDER, H. N. Reflexões sobre a utilização das tecnologias da informação e da comunicação em programas de educação corporativa. **Scientia Plena**, Sergipe, v. 6, n. 3, 2015.

SILVEIRA, A. D. M.; YOSHINAGA, C. E.; BORBA, P. R. F. Crítica à Teoria dos Stakeholders como função-objetivo corporativa. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 33-42, janeiro/março 2005.

SOUZA, Y. S. Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. **RAE – eletrônica**, v. 3, n. 1, Art. 5, jan./jun. 2004.

TRENTIM, M. H. **Managing Stakeholders as Clients.** 2ª edição. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc., 2015.

VINCENT, D. R. **The information-based corporation: stakeholder economics and the technology investment.** Arcata Graphics/Kingsport, Illinois, 1990.

APÊNDICE A

ROTEIRO PARA ENTREVISTAS

1. Qual a nomenclatura e como se organiza o departamento de Educação Corporativa da empresa?
2. Há objetivos estratégicos para os projetos de Educação Corporativa? Quem os define?
3. Quem e como são definidas as participações nos projetos de Educação Corporativa?
4. Os projetos de Educação Corporativa apresentam limitações? Se sim, quais?
5. A empresa promove o engajamento dos participantes nos projetos de Educação Corporativa?
6. Como são monitorados os resultados e cumprimento dos objetivos?
7. A empresa utiliza o PMBOK como guia de boas práticas para o Gerenciamento dos projetos de Educação Corporativa? Conhecem os processos que compreendem o Gerenciamento de Stakeholders sugeridos pelo PMBOK?
8. Estabelecer processos para definir os públicos e os programas a serem oferecidos, bem como seu engajamento e resultados seria viável? Tais processos poderiam agregar valor ao desenvolvimento da Educação Corporativa em sua empresa?

APÊNDICE B

Transcrição, na íntegra, das entrevistas realizadas com os responsáveis pelos projetos de Educação Corporativa nas empresas que participaram do estudo:

Empresa A – segmento de serviços públicos

Com atuação no setor público, a empresa A constitui uma sociedade mista, de administração indireta, vinculada a uma Secretaria Municipal, a qual responde diretamente para o Secretário Municipal e ao Prefeito, ambos em mandatos vigentes. Vinculada à Secretaria, está a Superintendência responsável, entre outras atribuições, pelo desenvolvimento dos programas de Educação Corporativa, os quais possuem, como público-alvo, *stakeholders* internos e externos. A atuação externa abrange, desde uma formação educativa com foco em crianças que estudam na rede pública de ensino, até a capacitação de prestadores de serviços que atuarão em empresas ou que atenderão a população diretamente. A atuação interna compreende capacitar os colaboradores para o desenvolvimento de suas atividades, bem como preparar aqueles que serão multiplicadores de conhecimento técnico para o público externo.

Visando uma atuação mais direta e competente, no que se refere à disseminação do conhecimento, a Superintendência supracitada criou uma gerência sob a denominação de Universidade Corporativa, com a responsabilidade de estruturar os programas de Educação Corporativa, com foco em ações de capacitação que atuem de forma proativa e preventiva.

As pretensões para a referida gerência incluem resgatar uma postura de vanguarda no que se refere a geração de conhecimento e estabelecer a busca pela excelência nos serviços prestados, o que visa, inclusive, voltar a ser fonte de informação e conhecimento para as secretarias municipais e outras agências públicas responsáveis pela gestão da mobilidade e trânsito nas cidades, em todo o país.

A estrutura da Universidade Corporativa envolve um Memorial para fortalecer a cultura do tráfego e da mobilidade urbana, a reativação das atividades da biblioteca da Universidade Corporativa, a qual possui mais de 10 mil exemplares de temas técnicos, a criação de uma revista eletrônica para publicação de artigos científicos e a priorização do uso

de plataforma educacional com ênfase em ferramentas EAD (Ensino a Distância) para o desenvolvimento de cursos e treinamentos para o público interno e externo.

A perspectiva é que a gerência Universidade Corporativa trabalhe com uma capacitação focada na sua área de atuação e que possa atuar juntamente com as demais Secretarias, almejando construir formatos de aprendizagem e capacitação que atendam à estrutura do governo Municipal.

Como a atuação da empresa A abrange o maior município brasileiro, com mais de 12 milhões de habitantes e a atuação da gerência Universidade Corporativa tem a Educação com foco em prevenção como uma de suas principais atividades, tem-se trabalhado para o desenvolvimento de parcerias de caráter público-privado, bem como parcerias com ONG's (Organização Não Governamental) de países que são referência nos temas que precisam ser replicados aos cidadãos, para que se consiga levantar recursos financeiros, tecnológicos e estrutura física para viabilizar os projetos de Educação Corporativa.

Com apoio incondicional da Superintendência a qual está vinculada, a gerência Universidade Corporativa responde a um direcionamento estratégico claro e objetivo. Mas, como em toda empresa, há a necessidade de certas adequações às características da cultura organizacional, pois embora os alinhamentos e percepções de cima para baixo sejam bem definidos estrategicamente, há um trabalho a ser feito junto aos níveis hierárquicos mais baixos, visando minimizar os obstáculos gerados pela cultura organizacional, no caso pública. O plano estratégico está ligado ao Plano Diretor da cidade, o desafio é realizar as ações dentro dos cronogramas estabelecidos e trabalhar a visão no médio e longo prazos, pois a cultura do pensar e agir no hoje é predominante. Porém, o fato de possuírem um norte estratégico auxilia muito no pensar das ações que devem ser planejadas e executadas dentro da área.

A direção estratégica na qual os projetos da gerência Universidade Corporativa são desenvolvidos compreendem, em primeira instância, atuar junto ao seu principal *stakeholder* externo: o cidadão, por meio de programas educativos que podem ser estruturados em palestras, eventos, treinamentos e cursos. A atuação também abrange, ainda na perspectiva externa, parceiros e fornecedores e na perspectiva interna, voluntários e colaboradores.

Muitos agentes multiplicadores do conhecimento que atuam na empresa A são voluntários, fato este positivo, pois escolheram disseminar conhecimento, porém, o que tem preocupado o gestor direto da Universidade Corporativa é o fato destes voluntários estarem envelhecendo e a renovação não estar acontecendo, pois por problemas de orçamento público não há previsão para novas contratações por meio de concurso público, impossibilitando um processo de transição, o qual precisa ser estruturado, colocando o jovem em contato com os

voluntários mais antigos. A coordenação desta transição está como uma atividade de médio a longo prazo dentro da gerência. Um ponto que os entrevistados também percebem e que precisa ser trabalhado é a gestão e retenção de talentos, para que haja continuidade e padronização dos processos produtivos.

Sobre a mensuração e a avaliação dos resultados obtidos por meio das ações oriundas dos programas de Educação Corporativa, a gerência Universidade Corporativa esclarece que somente em ações pontuais conseguem fazer algum tipo de mensuração, pois é muito difícil avaliar mudança de comportamento e, como as principais ações acabam sendo de cunho educacional preventivo, os resultados são comportamentais e ainda não possuem métricas que auxiliem neste tipo de avaliação.

Um fator que os auxiliam na avaliação de resultados são os dados gerados pelo departamento de pesquisa e segurança pública, pois são números absolutos, mapeados mensalmente e que acabam mostrando, em alguns casos, o reflexo das ações de treinamento e conscientização.

Com processos em desenvolvimento, a gerência Universidade Corporativa foca no uso de três modalidades de ensino para que as práticas de seus projetos sejam realizados: totalmente a distância, totalmente presencial e a mescla de a distância com presencial (semi-presencial). A definição de qual modalidade utilizar será avaliada de acordo com os objetivos dos projetos, bem como com as características do público-alvo.

Os trabalhos são norteados por parcerias com Universidades públicas e privadas do Brasil, permitindo que haja troca de experiências e agreguem valor e qualidade aos serviços prestados pela gerência. Os públicos atendidos por estes projetos são tanto o externo quanto o interno e há um planejamento e cronograma estruturado para cada projeto.

Por possuir um gestor com formação técnica em Gestão de Projetos e Recursos, a gerência Universidade Corporativa tem trabalhado com processos e planejamento. Como se trata de uma instituição pública, tem-se realizado um trabalho gradativo na introdução dos conceitos profissionais de projetos, de modo a minimizar as resistências internas e promover maior engajamento por parte deste público.

Os conceitos do *PMBOK (Project Management Body of Knowledge)* têm sido introduzidos e, no que se refere ao Gerenciamento de *Stakeholders*, a gestão da área considera importante o uso desses processos e aplicá-los pode auxiliar no planejamento e desenvolvimento dos projetos com foco em Educação Corporativa, agregando valor para os trabalhos da empresa A, pois tudo que se realiza por meio de uma gestão profissional de projetos tem suas chances de êxito maximizadas.

Empresa B – segmento de higiene pessoal e medicamentos

Instalada no Brasil no ano de 1933, a empresa B tem um parque industrial de 910 mil m², sendo 700 mil m² de área verde, localizado no Vale do Paraíba. Seu maior complexo industrial do mundo, compreende 11 fábricas, 5 mil colaboradores, quatro escritórios regionais de vendas e três centros de distribuição.

Este *site* abrange três companhias, as quais possuem áreas, objetivos, razão social e diretorias diferentes. Com o objetivo de desenvolverem processos *cross-sector*, há cerca de cinco anos, enxergaram que um dos processos que poderiam ser conectados eram os de Treinamentos. Assim sendo, iniciaram esse redesenho, com foco em atender todo o *site*, com *budget* único, compartilhamento de recursos e ações que pudessem ser convergentes com as estratégias das três companhias e assim atender a todos de forma padronizada.

Tais processos foram concentrados na área que recebe o nome de Universidade Corporativa (UC), esta denominação foi sugerida por um Diretor da empresa e a partir disso, criaram um espaço físico no qual se concentra todo o planejamento e desenvolvimento dos projetos de capacitação dos colaboradores, atendendo ao redesenho dos processos de treinamentos, conforme citado acima.

Mesmo em meio a resistências iniciais, foram rompendo as barreiras e otimizando tempo e custos e o movimento de unificação começou a apresentar resultados. No primeiro ano, havia uma necessidade latente de desenvolver operadores, assim sendo, desenvolveram treinamentos específicos de desenvolvimento técnico operacional, com multiplicadores internos. Tinham multiplicadores das três companhias e esses disseminadores treinavam os demais operadores com uma linguagem unificada. Nos primeiros meses foram treinadas 900 pessoas e este novo formato foi muito bem sucedido.

A partir deste movimento, sob a coordenação da UC, desenvolveram uma grade de treinamentos de segurança que atendiam as três empresas e, atualmente, possuem uma grade única de treinamentos para operação, manutenção, saúde, segurança e meio ambiente, os de qualidade que não estão relacionados aos regulatórios globais e são práticos, com foco no desenvolvimento de alguns quesitos específicos e há, também, atividades para o público administrativo.

A demanda é trazida para a UC pelas áreas e, de acordo com a natureza das solicitações, faz-se o envolvimento da área de Recursos Humanos (RH) e se desenvolve os

programas para os colaboradores, como por exemplo, o Circuito do Conhecimento, o qual tem por objetivo expor o que cada área, das três companhias, faz, com quem se relacionam, de modo a promover uma visão sistêmica do funcionamento das organizações. O referido programa nasceu para auxiliar os processos de seleção, pois o público interno, ao buscar oportunidades em novas áreas, não tinha o conhecimento sobre as atividades de cada setor e em diversas situações, gerava frustração e retrabalho.

Com uma atuação tática-operacional, a UC da empresa B respeita as orientações estratégicas oriundas das três companhias. Entre outubro e novembro de cada ano é feito o levantamento das necessidades de treinamento, de cada área, para o ano seguinte, há um *budget* único para todo o site que é gerenciado pela UC, assim como o cumprimento dos objetivos e o retorno financeiro.

A equipe que trabalha na UC é responsável por organizar todo o conteúdo dos treinamentos e programas, bem como os horários, locais, definição de instrutores e geração de certificados.

Embora receba uma denominação abrangente dentro do conceito de Educação Corporativa, a área é focada em Treinamentos e a Supervisora, após estudos sobre os conceitos teóricos deste tema, tem clareza de que é preciso que haja uma abrangência maior das atividades e propósitos de atuação para se chegar ao *status* de universidade e que para isso acontecer, mais do que possuir a capacidade de enxergar pontos de crescimento para a área, é preciso pensar nos aspectos de segurança que envolvem o *site* e o quanto isso oferece restrições, principalmente em relação ao envolvimento de *stakeholders* que não sejam colaboradores, como familiares, comunidade e fornecedores, por exemplo.

Por meio de *benchmarking* em diversas empresas que realizam projetos dentro do contexto de Educação Corporativa, a supervisão da UC da empresa B considera que possuem limitação também em relação a questões de retorno sobre investimento que precisam ser feitos para se constituir uma UC conceitualmente correta e até mesmo para os investimentos relacionados aos treinamentos, pois os resultados acabam sendo intangíveis e de difícil mensuração ou quantificação monetária.

As ideias de expansão são muitas, mas é preciso saber o momento certo, pois a empresa precisa, em muitos casos, ter uma cabeça diferente, romper questões culturais. Deste modo, permanecem atendendo as demandas globais em relação aos treinamentos e aprimorando esta modalidade de educação corporativa.

Em relação aos treinamentos com foco administrativo, a UC realiza alguns, ficando toda a carteira de treinamentos globais da liderança com o RH.

A definição das pessoas ou *Stakeholders* que serão alvo dos treinamentos operacionais, bem como a necessidade de realizá-los é feita pelas áreas das fábricas, ficando sob a responsabilidade da UC toda a documentação e logística do mesmo.

Sobre o engajamento dos colaboradores em relação aos treinamentos, a percepção é de que atualmente houve uma melhora significativa, quando comparado a períodos anteriores, pois, se comprometem e são participativos.

Como são de natureza obrigatória, há um processo denominado Gestão de Consequência, o qual, por meio da presença do colaborador controla os custos do treinamento e no caso de ausência do mesmo, a área solicitante arca com os custos, ficando com a UC somente o custo referente aos presentes.

O monitoramento dos resultados dos treinamentos é feito por meio de *KPI's (Key Performance Indicator)*: horas x homens e favorabilidade do treinamento por meio da avaliação de reação. Há um plano de atendimento: é feito um *checklist* do que foi previsto e do que foi atendido. Para os treinamentos globais há um indicador específico - treinamentos *on time* - ou seja, quanto tem que ser atendido, em um determinado prazo e o quanto foi realizado, de modo que possam mapear os atrasos e reportar a meta atingida, pois tudo está diretamente ligado à produção e ao desenvolvimento da mesma.

Está em desenvolvimento uma matriz de flexibilidade e querem que seja criado um indicador referente à mesma para que se mensure o quanto se pode agregar de valor com esta verificação.

A UC da empresa B trabalha com processos muito bem estruturados e são regrados em relação a isso, pois sofrem auditorias constantes e, após muitas dificuldades com essas ações, os processos tornaram-se sustentáveis e promovem tranquilidade nos períodos que são auditados. Os treinamentos são catalogados, cadastrados e controlados, de forma sequencial. Todas as perguntas sobre treinamentos que foram realizados precisam ser respondidas e de conhecimento de todos que compõem a UC, pois há rigidez no desenvolvimento e controle dos processos existentes.

Os referidos processos são informatizados e conectados por meio do nome do funcionário, máquina que trabalha e dados correlatos. Todas as informações sobre o colaborador é lançada no sistema pela área na qual ele trabalha e caso haja divergências ou não atualização, a responsabilidade é da liderança.

Essa sistematização permite fazer análises, realizar o quiz e ter uma visão flexível sobre como as pessoas estão operando e evoluindo.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento dos projetos de Educação

Corporativa é o *Design* Instrucional, este método trabalha desde a entrevista para entender exatamente o que o cliente está pedindo, qual é a necessidade, quem é o alvo da ação, o que se espera de resultados. Após esta etapa, é feita a descrição de tarefas que se espera que as pessoas desenvolvam após o treinamento, assim sendo, tem-se um escopo do que precisa ser feito. É determinado também o cronograma, custo e o guia do instrutor. O uso desta metodologia permite alinhar expectativas e diagnosticar qual é o problema que está originando a real necessidade de realizar um treinamento.

Essa estruturação dos projetos permite serem mais assertivos na realização dos projetos, gerando maior aproveitamento, otimização de tempo e recursos, erra-se menos e cria-se indicadores referentes ao que se esperava antes dos treinamentos, quais os problemas existentes e os resultados após a realização dos mesmos.

Sobre o Gerenciamento dos *Stakeholders* envolvidos nos projetos, é feito empiricamente, não segue um processo ou metodologia. Sabe-se por *feeling* os que são favoráveis ou não, bem como a percepção de expectativas. Ao se considerar a possibilidade de utilizar processos estruturados que auxiliem, por meio da gestão de *Stakeholders*, o direcionamento das ações da UC., a supervisão da área afirma que pode, certamente, agregar valor e ser facilmente absorvido em sua rotina, auxiliando, inclusive, na criação de KPI's.

Empresa C – segmento de máquinas pesadas e peças aeronáuticas

Com atuação em mais de 50 países, o *site* da empresa C, localizada na região do Vale do Paraíba foi fundado em 1974 e possui duas unidades: uma que fabrica equipamentos aeronáuticos e tem em torno de 290 colaboradores e a outra, que fabrica máquinas para movimentação de terra, entre outras linhas de negócios e tem 792 colaboradores.

Empresa familiar detentora de 100% das cotas, o que permite agilidade nas tomadas de decisão, bem como a análise de cada caso com o devido cuidado e atenção, tornando-a uma empresa diferenciada.

Com foco em uma cultura de longo prazo nas relações trabalhistas, a empresa não enfrenta problemas relacionados à rotatividade de colaboradores, pois oferece bons benefícios, as políticas salariais são convergentes com o mercado e o clima organizacional saudável gera retenção de talentos naturalmente.

Dentro das práticas de Educação Corporativa, a empresa, de perfil conservador, com característica de *learning by doing*, tem foco em treinamento técnico e possui um centro de

capacitação com cerca de 2.500 metros quadrados e salas equipadas que contribuem à qualidade do treinamento, além de simuladores dos produtos fabricados. Há uma equipe de instrutores para cada uma das frentes de negócios. Esses são treinados e capacitados constantemente, fazem intercâmbio com as fábricas no exterior para trazerem o *know-how* e atualização de equipamentos.

Os treinamentos oferecidos para os clientes estão relacionados diretamente com a venda de equipamentos, ou seja, a compra de um equipamento engloba também o treinamento técnico para uso do mesmo e o cliente pode realizar a compra de treinamentos específicos, sempre que necessário.

Os treinamentos corporativos e comportamentais estão em constante evolução no que se refere a estratégia de capacitação dos colaboradores, atualmente, foi criado o perfil do colaborador da empresa C. Este compreende nove competências estratégicas e organizacionais e cada uma delas possui um conceito literal e os indicadores comportamentais atrelados à cultura da organização.

Baseado neste perfil, iniciou-se o treinamento das lideranças, aproximadamente 60 líderes foram treinados e a proposta é difundir este perfil aos colaboradores, para que tenham ciência do que a empresa espera deles no que tange a comportamento organizacional.

Em relação ao desenvolvimento de carreira, as lideranças, quando identificam colaboradores em potencial, sinalizam para o RH (Recursos Humanos), este acompanha o desempenho do colaborador por meio de avaliações e, ao confirmarem as características mínimas necessárias, traçam um plano de desenvolvimento para a carreira, caso julguem necessário, realizam o *Coaching* e podem subsidiar até 50% de um curso de *MBA (Master Business Administration)*.

As determinações estratégicas para as áreas que trabalham os conceitos de Educação Corporativa acontecem, basicamente, sob duas perspectivas: a) projetos relacionados a novas linhas de negócios, por exemplo, para esses casos são desenvolvidos os treinamentos técnicos para atender a demanda, capacitando os colaboradores escolhidos, de modo que a execução do projeto respeite os prazos; b) sucessão: a empresa oferece mobilidade, assim sendo, os colaboradores que estão designados dentro de uma linha sucessória são preparados, de modo que ao surgir a oportunidade, sejam devidamente alocados.

Sobre limitações no desenvolvimento de seus projetos de Educação Corporativa, a empresa reforça que sua atuação central nesta modalidade são os treinamentos técnicos e que para a realização destes não apresenta limitações. Investem em tecnologia, atualizações e promovem, sempre que há necessidade, intercâmbios entre suas fábricas espalhadas pelo

mundo, estimulando sempre a troca de experiências entre os colaboradores.

O engajamento dos colaboradores nos projetos da empresa C é um processo natural, as pessoas se identificam, possuem satisfação em participar, em contribuir para a empresa. Consideram que esta postura é gerada pelas relações de longo prazo e consequente confiança gerada entre as partes, fatores esses atribuídos ao peso da cultura originária da empresa.

Além das relações internas de trabalho, a empresa se preocupa em manter relações saudáveis com o público externo, como sindicatos, por exemplo, de modo que solicitações sejam avaliadas e, na maioria dos casos, aceitas e isso afeta diretamente o colaborador, contribuindo para o êxito das relações.

A empresa C considera relevante a Gestão de Stakeholders e investe no alinhamento de sua estratégia aos interesses de seus colaboradores, clientes e demais públicos, além do direcionamento de ações relacionadas à Gestão do Conhecimento.

A gestão de seus projetos, sejam de Educação Corporativa ou desenvolvimento de produtos/linhas de negócios é desenvolvida considerando seus recursos internos, podendo, se necessário, recorrer a outros recursos disponíveis no mercado. O histórico positivo de êxito na entrega dos projetos se justifica pelo nível de comprometimento das equipes, cada um sabe exatamente o que deve ser feito, qual o prazo e orçamento disponível, há respeito às determinações estratégicas do grupo. A tomada de decisão é muito bem planejada e ágil.

A utilização dos processos que compreendem a Gestão de Stakeholders para auxiliar na identificação de necessidades e definição dos formatos de Educação Corporativa a serem praticados pela organização pode ser cogitada, mas a empresa considera que com os processos que são praticados consegue mapear as necessidades, coordenar as participações e alcançar seus objetivos relacionados aos treinamentos técnicos e os comportamentais tem tido uma evolução gradativa.

O monitoramento e avaliação das práticas de desenvolvimento do conhecimento são feitas da seguinte forma: para o treinamento técnico são aplicadas provas para avaliar o conteúdo que fora aplicado e também se utilizam de equipamentos e simuladores para testarem a parte prática do aprendizado, ao atingirem os requisitos necessários são preparados e qualificados para atendimento aos clientes; para o treinamento comportamental avalia-se o desempenho no dia a dia, consideram uma avaliação mais delicada, na qual tem-se que dar tempo ao tempo, acompanhar o crescimento da pessoa, pois a empresa prioriza o aproveitamento interno dos talentos, principalmente para cargos mais estratégicos, valorizam o fato de favorecer as pessoas que já fazem parte da organização.

Empresa D – segmento de gestão de projetos e negócios

Ancorada em valores como o bem, o benefício, o belo, a fidelização, o comprometimento e a integridade, a empresa D possui uma estrutura de trabalho diferenciada: 49 colaboradores altamente qualificados e o conceito de gestão é pautado pela ética, desenvolvimento humano e gestão do conhecimento.

Localizada fisicamente no Vale do Paraíba, mas com atuação em outras regiões do país, a empresa possui uma estrutura organizacional horizontalizada, com a divisão de dois grupos de atuação: Implantação e Operação, sendo o primeiro responsável por toda a relação com empresas terceiras, fornecedores e o segundo gerencia a operacionalização das atividades sob a perspectiva interna, seus próprios colaboradores e os dos seus clientes.

Um fator de destaque no formato de gestão praticado pela empresa D é a filosofia de trabalhar com uma estrutura enxuta e mais horizontalizada possível, tendo menos pessoas fazendo mais, ou seja, melhor remuneração para todos, eficácia na comunicação, maior qualificação e competência, bem como a preocupação em desenvolver o indivíduo tanto na esfera profissional, quanto pessoal.

Com visão atualizada e em convergência com o mercado, a empresa identifica e gerencia seus *stakeholders*: colaboradores, colaboradores dos negócios dos clientes, os clientes, fornecedores e demais prestadores de serviços.

A empresa possui foco no desenvolvimento de suas lideranças, bem como a valorização do conhecimento gerado por meio de ações de capacitação. Assim sendo, a empresa D possui um núcleo de Desenvolvimento Humano Organizacional (DHO), o qual concentra todas as atividades de Educação Corporativa.

Desde o início de suas atividades, na década de 80, a empresa atua sob a perspectiva da Gestão de Projetos profissional e desta forma trabalha de forma organizada e por processos. Desenvolveram também, ao longo do tempo, uma cultura muito favorável a Gestão do Conhecimento Organizacional por meio de reuniões gerais, *workshops* periódicos, palestras e cursos de atualização. Os *stakeholders* envolvidos nessas atividades são separados por níveis, considerando suas funções e necessidades.

Para a modalidade de cursos de especialização, a empresa opta por cursos *in company* e atualmente estão iniciando a terceira turma de MBA, sendo esta realizada em parceria com seus principais clientes.

As atividades de workshops, palestras e demais encontros, são realizados,

preferencialmente, fora das dependências da empresa e abordam temas como: espiritualidade, autoconhecimento, competências e demais assuntos que possuam convergência com os propósitos da empresa no cumprimento de suas atividades. Há estímulo e a valorização do diálogo entre as lideranças e as equipes de trabalho.

Sempre em busca de uma atuação de vanguarda em seu formato de gestão, a empresa trabalha com a capacitação de seus colaboradores e prioriza o replicar do conhecimento gerado, desta forma, no início deste ano de 2017, iniciaram um novo formato de disseminar informações internamente. O seu núcleo de Operações, composto por cerca de 18 pessoas, foi dividido em quatro grupos e essa divisão respeitou o critério de construir as equipes com pessoas que não trabalham juntas. Foram definidos três temas: desenvolvimento humano, motivação e atendimento ao cliente, temas esses que são convergentes com o tipo de atividades realizadas pelo referido núcleo. Foi feita uma dinâmica para definirem quais assuntos seriam tratados dentro dos temas estipulados e cada grupo teve que preparar uma atividade na qual promoveu a explicação do conteúdo para os demais participantes. As apresentações foram realizadas entre os meses de fevereiro e maio, com as temáticas: análise *SWOT*, Gestão de *Stakeholders*, Comunicação e *Feedback* e Projetos.

As principais lideranças da empresa consideram que não há tarefas difíceis de serem realizadas, o que há são pessoas despreparadas e, sob esse viés, conduzem a escolha dos participantes e o tipo de programa de Educação Corporativa que vai ser aplicado para cada grupo de colaboradores ou para o colaborador individualmente.

Por possuir uma atuação proativa no que se refere a atualização técnica e ao desenvolvimento humano de seus colaboradores, a empresa E acaba não recebendo muitas solicitações para subsidiar cursos ou especializações, porém, quando isso ocorre, os casos são avaliados e se houver convergência com os objetivos estratégicos da empresa e com as atividades praticadas por parte do solicitante, os investimentos podem ser realizados.

A empresa D possui metas e objetivos muito claros, dos 49 colaboradores, mais de 90% são graduados e os que não são, são técnicos e como atuam com visão de mercado, estando sempre à frente, essa postura, atrelada às práticas de Educação Corporativa conferem à empresa um índice quase nulo de demissões ou pedidos de demissão e também não há percepção sobre insatisfação gerada por aspectos atrelados a remuneração.

Guiados pela filosofia institucional de que todos precisam ser felizes enquanto trabalham, no que se refere ao engajamento dos seus *stakeholders* em seus programas de treinamento, formação ou desenvolvimento humano, a empresa atua sob os pilares: cliente satisfeito, resultado financeiro e colaborador engajado, assim sendo, consideram que o

engajamento é natural e não enfrentam dificuldades geradas por atitudes contrárias a isso.

O monitoramento e controle das ações é realizado por meio de uma ferramenta própria, trata-se de um *software* que prioriza a gestão da comunicação e, especificamente, para as ações que visam o desenvolvimento humano, não possuem uma ferramenta ou práticas de monitoramento, se baseiam na percepção e na produtividade.

Sobre o uso de um método para a gestão de seus projetos de Educação Corporativa, bem como para os demais projetos da empresa, possuem uma forma própria de gerenciamento, com processos que compreendem: memorando, abertura do projeto, pagamentos, visto dos gestores e relatórios gerenciais. Usam um software que gera os relatórios de progressos e gestão da comunicação. Todos os envolvidos possuem acesso às informações.

Os gestores dos projetos têm conhecimento sobre o framework PMBOK e, embora os processos do mesmo não sejam aplicados na íntegra, houve uma customização do seu conteúdo, gerando um método próprio de gerenciamento para os projetos da empresa D.

A aplicação dos processos de Gestão de Stakeholders, definidos pelo PMBOK, como meio para o desenvolvimento de projetos de Educação Corporativa é visto pela empresa como algo que pode agregar valor aos formatos que já realizam, podendo auxiliar na forma de monitoramento e controle, porém tem-se que manter o foco no dinamismo das ações que já são praticadas e manter a geração de aprendizado e aplicação prática do que foi aprendido.

A empresa D possui em seu DNA a necessidade de aprendizagem e gestão do conhecimento, pois, em decorrência das oportunidades de negócios apresentadas por seus clientes, atuam de forma multifacetada, em diversos segmentos, sempre aprendendo a fazer. O propósito é focar na satisfação do cliente e adquirir o conhecimento necessário para que novos projetos sejam abraçados e novas *expertises* sejam adquiridas, garantindo assim uma atuação dinâmica e competitiva no mercado.

Empresa E – segmento de explosivos para mineração

Fundada em 1.874, a empresa E acumula mais de 140 anos de experiência e inovação em sua área de atuação e tem mais de 11.500 colaboradores atuando em mais de 100 países. No Brasil, tem um *site* e um escritório comercial localizados no Vale do Paraíba.

A área que realiza programas com características de Educação Corporativa está localizada dentro de Recursos Humanos (RH) e possui atuação voltada para Treinamento e

Desenvolvimento ou *Organization Development e Capability*. Esta área é denominada de Central de *Expertise*, a qual organiza e direciona todas as ações de treinamento, desenvolvimento e capacidades, atuando com características de suporte. As necessidades são extraídas dos líderes das áreas, compartilhadas com a Central de *Expertise* e a partir delas elabora-se os programas relacionados a *capability* que irão suprir as necessidades em questão.

Outra perspectiva de atuação da área refere-se aos programas globais enviados pela matriz para serem implantados nas regiões. Tais programas são analisados e traduzidos de modo a serem colocados dentro da realidade do *site* ou região.

A Central de *Expertise* tem foco no desenvolvimento de treinamentos mais robustos, podendo atuar tanto na parte técnica, quanto comportamental, tendo por finalidade diminuir ou eliminar lacunas identificadas ou atender a mudanças na estrutura. As capacitações, de modo geral, são produzidas com o olhar no futuro. Para os treinamentos técnicos, além dos que são comandados pela Central, há demandas pontuais, como por exemplo, oriundos de exigências legais, os quais são desenvolvidos localmente, sem a interferência da área de *Expertise*.

Para o desenvolvimento de talentos e sucessão, há um programa estruturado no qual as pessoas são identificadas e avaliadas. Identifica-se o grau de potencialidade e, de acordo com o mapa de carreira, a pessoa é alocada dentro do programa, enxerga-se o talento e cria-se os programas de modo individualizado.

No que se refere ao desenvolvimento de programas com características de Educação Corporativa, a empresa E apresenta diferentes produtos, os quais atendem demandas individuais e coletivas, respeitando as necessidades de cada *site* e país de atuação.

Todas as ações relacionadas a treinamento e desenvolvimento são norteadas por uma estratégia global, a qual alinha-se com uma visão regional e também se considera a percepção da área, assim sendo, a atuação é direcionada por três vertentes: global, regional e local.

Os colaboradores são vistos como *stakeholders* e são formados grupos de acordo com suas expectativas, interesses e objetivos estratégicos, características essas que são percebidas por meio da análise das necessidades dos indivíduos e das áreas. As ações relacionadas aos grupos vão sendo determinadas de acordo com a visão global, regional e local, sendo, em algumas situações, priorizada a regional ou local em relação à estratégia global, objetivando minimizar as lacunas e atender as necessidades do país.

Os *stakeholders* são trabalhados somente na perspectiva interna, não havendo programas para desenvolvimento dos externos, como por exemplo: fornecedores e clientes.

No que tange a perspectiva externa, ocorre, em algumas circunstâncias, o convite, por

parte de clientes, para que a empresa C ministre palestras ou alguma atividade relacionada ao uso do produto, uma vez que são especialistas no segmento, mas tais atividades não fazem parte do escopo estratégico da organização.

Sobre limitações no desenvolvimento de seus programas, a organização identifica a dificuldade de se ter claramente desenhado o mapa de desenvolvimento dos colaboradores, considerando onde se está e onde se pode chegar. Não há um *capability framework* para a área comercial, por exemplo, não há uma definição de quais competências, técnicas e comportamentais, precisam ser desenvolvidas especificamente dentro dos programas com características de Educação Corporativa.

A percepção sobre o engajamento dos colaboradores nos programas desenvolvidos, bem como de maneira geral com o negócio da empresa E, é bem positiva, pois há um ambiente de trabalho saudável, com abertura para exposição de pensamentos e respeito à carta de valores construída pela organização. Consideram que o engajamento está diretamente ligado aos programas, benefícios oferecidos e relações saudáveis estabelecidas entre liderados e lideranças e acreditam que as pessoas desejam e precisam ser ouvidas, pois não é somente oferecer remuneração justa e benefícios, a pessoa precisa se enxergar importante dentro da organização.

Para o monitoramento dos resultados das ações de treinamento e desenvolvimento, há um programa de metas no qual todos se envolvem, está relacionado com a parte mais prática, nível operacional e faz-se o controle mensal dos resultados no que se refere a volume e produção. Para o desenvolvimento de pessoas chave, há programas de metas anuais e a verificação do ciclo de *performance* que permite acompanhar a evolução de cada envolvido. Um ponto que enxergam necessidade de mensurar e avaliar é o retorno sobre os investimentos que são feitos nessas ações, pois ainda não conseguem medir de maneira quantitativa, mas estão trabalhando para que consigam obter respostas e terem uma rotina de acompanhamento. Embora tenham boas ferramentas para análises de *performance* e avaliações de resultados de treinamentos, a empresa E considera que ainda precisam sistematizar isso em processos, nos quais consigam ser mais efetivos em relação ao uso das referidas ferramentas e o consequente retorno sobre os investimentos feitos.

Para o desenvolvimento de projetos, seja na área de Educação Corporativa ou de novos produtos e demais demandas da empresa, a empresa E utiliza *frameworks* de mercado, como o PMBOK, por exemplo.

Sobre a possibilidade de estabelecer processos sob a perspectiva da Gestão de *Stakeholders* para auxiliar na definição e desenvolvimento dos programas da Central de

Expertise, a empresa percebe que pode agregar valor ao seu trabalho, pois permitirá uma sistematização das ações e isso complementar as boas iniciativas que existem e promoverá uma evolução, ou seja, os ciclos e processos serão fechados. Esclarecem que precisa-se enxergar treinamento e desenvolvimento também sob a visão não subjetiva.

Empresa F – segmento religioso

Fundada em 1.959, a empresa F atua no segmento religioso e está localizada no Vale do Paraíba, com área disponível superior a 1,3 milhão de m², aproximadamente 143 mil m² de área construída e 2.000 colaboradores.

Dentro da sua estrutura organizacional, os projetos relacionados ao conceito de Educação Corporativa são trabalhados na área de Desenvolvimento Humano, a qual responde por: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e cargos e salários. As atividades concentram-se em treinamentos e capacitação de viés técnico, comportamental e carreira.

Por se tratar de uma empresa que atua em um segmento diferenciado, a empresa F possui diferenças organizacionais quando comparada com empresas convencionais, por exemplo, a alta administração nem sempre possui formação acadêmica específica ou experiência de mercado, fato este que, em alguns casos, exige maior proatividade da área de Desenvolvimento Humano, no que se refere a conseguir investimentos para a realização dos treinamentos e capacitações.

No que tange o contexto estratégico, não possuem um planejamento macro que determine a atuação das áreas, assim sendo, a demanda relacionada ao desenvolvimento técnico ou humano dos colaboradores são mapeadas pelas respectivas lideranças e levadas para a Gerência de Desenvolvimento Humano. Esta, juntamente com sua equipe, faz uma avaliação das solicitações e entendendo ser realmente necessária e convergente com os objetivos da empresa, solicita autorização para a realização das ações pertinentes a cada caso.

Visando o crescimento desta área que gerencia as atividades de Educação Corporativa, sua liderança tem procurado antever as necessidades, sendo proativa com as áreas e objetivando fazer um planejamento anual e, conseqüentemente, garantir um *budget* para as ações, bem como garantir um desenvolvimento contínuo, tanto para a parte técnica, quanto comportamental e de carreira das pessoas que compõem a força de trabalho da instituição.

Cursos *in company*, investimento em especializações para profissionais com potencial de crescimento, *coach* e treinamentos técnicos são modalidades de ações que a empresa

realiza, mas são, de certa forma, pontuais e não possuem um padrão específico de desenvolvimento.

Sob a perspectiva de mercado, o fato de: não possuir um direcionamento estratégico macro e ter, na alta administração, pessoas que nem sempre possuem experiência de mercado e formação técnica, compõem uma limitação para a estruturação de projetos de Educação Corporativa mais robustos, porém isso não representa, por exemplo, uma estagnação por parte da empresa.

O foco principal das atividades são os colaboradores, desde a liderança, até o operacional. As participações são definidas de acordo com as características e objetivos dos treinamentos e estes podem ser realizados, tanto pela equipe da área de Desenvolvimento Humano, quanto por empresas ou instrutores externos que serão contratados. A referida área possui credibilidade junto aos demais departamentos da empresa e isso tem permitido que atividades pontuais de replicação ou reciclagem de informações sejam realizadas internamente, permitindo otimização de recursos, principalmente financeiro.

Por se tratar de uma empresa que possui, em seu espaço físico, diversos prestadores de serviços que complementam sua operação junto ao cliente final, os profissionais dessas empresas estão se unindo para desenvolverem projetos de Educação Corporativa, objetivando, por meio da padronização do atendimento ao cliente, buscar a excelência nos serviços prestados.

A empresa F enxerga que seu maior desafio é a estruturação de processos para que se atinja os padrões de excelência que se espera, pois possuem uma estrutura física de qualidade e projetada para promover, cada vez mais, o conforto e a comodidade do seu público e seus colaboradores sabem o que fazer e como fazer, mas é preciso que se profissionalize o desenho dos processos, bem como sua automatização, de modo a promover uma conectividade entre as áreas e unificar a comunicação, evitando atrasos e retrabalho no desenvolvimento das atividades.

A equipe de T. I. (Tecnologia da Informação) está desenvolvendo um workflow para que, ao se desenhar os processos, seja possível automatizá-los e assim agilizar os trabalhos das áreas. A empresa constata que é preciso esforçar-se para estabelecer uma cultura de planejamento e processos e fazer uso da tecnologia, bem como promover uma estruturação dentro de um padrão, o qual não esteja preso nas pessoas.

Sobre o engajamento dos colaboradores nos programas de Educação Corporativa, a empresa considera que conseguiram, ao longo do tempo e do bom trabalho realizado, conquistar a confiança dos envolvidos e não encontram dificuldades de adesão aos

treinamentos e demais ações que promovam o desenvolvimento humano. A quase totalidade dos participantes conseguem perceber a importância de se desenvolverem, absorverem e disseminarem conhecimento.

Outro fator que a empresa entende como um catalisador para o engajamento dos colaboradores é a questão religiosa, pois há aqueles que realizam seu trabalho não somente para a satisfação de suas necessidades materiais, mas também, espirituais e isso contribui para que tenham maior dedicação nas atividades que lhes são direcionadas.

O monitoramento dos resultados dos programas de treinamentos é realizado por meio de uma avaliação de reação e os resultados são tabulados com o auxílio de uma planilha em Excell e são formulados os *feedbacks* para os gestores. A área de Desenvolvimento Humano está atuando com mais intensidade junto aos mesmos, com o intuito de receberem, após prazo determinado, um retorno sobre o desempenho do colaborador na área, de modo que consigam ir acompanhando a evolução deles no que se refere a absorção dos conhecimentos aplicados nos treinamentos. Dependendo da categoria do treinamento, são aplicados testes de personalidade e para os processos de seleção, são aplicadas avaliações psicológicas e de perfil profissional.

Para a elaboração de seus projetos ou programas de treinamento, sejam de características técnica ou comportamental ou de carreira, a empresa F não aplica nenhuma metodologia específica e reconhece que trabalhar com processos estruturados agregaria valor, principalmente sendo processos que poderiam oferecer uma melhor identificação, análise e gestão dos *stakeholders* envolvidos nos trabalhos com características de Educação Corporativa.

Reconhecem que este Know-how precisa ser adquirido, até mesmo, para se acompanhar as práticas de mercado e promover melhor aproveitamento dos recursos, bem como gerenciar o tempo e terem etapas a serem seguidas de forma organizada e estruturada.

A empresa F por atuar, como mencionado anteriormente, em um segmento que possui particularidades, acompanha o mercado no seu ritmo e tem conseguido êxito na profissionalização de suas atividades e, naturalmente, estão trabalhando para promoverem o desenvolvimento humano de forma direcionada e tentando absorver as melhores práticas disponíveis.