

Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Programa de Pós-Graduação em Administração – PROPAD  
Mestrado Profissional em Administração

José Bezerra Magalhães Neto

**Treinamento em Universidade Corporativa e  
Alinhamento Estratégico: um estudo de caso em uma  
instituição financeira nacional**

Recife, 2014

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia.

**A classificação desta dissertação se encontra, abaixo, definida por seu autor.**

**Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.**

---

Título da Dissertação: Treinamento em Universidade Corporativa e Alinhamento Estratégico: um estudo de caso em uma instituição financeira nacional.

Nome do Autor: José Bezerra Magalhães Neto

Data da aprovação: 20/01/2014

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1

Grau 2

Grau 3

Recife, 20 de Janeiro de 2014.

-----  
Assinatura do autor

José Bezerra Magalhães Neto

**Treinamento em Universidade Corporativa e  
Alinhamento Estratégico: um estudo de caso em uma  
instituição financeira nacional**

Orientador: Salomão Alencar de Farias, Dr.

Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração em Organizações, Cultura e Sociedade, do Programa de Pós-Graduação em Administração – PROPAD, da Universidade Federal de Pernambuco.

Catálogo na Fonte  
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

M188t Magalhães Neto, José Bezerra

Treinamento em universidade corporativa e alinhamento estratégico: um estudo de caso em uma instituição financeira nacional / José Bezerra Magalhães Neto. - Recife: O Autor, 2014.

75 folhas : il. 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Salomão Alencar de Farias.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2014.

Inclui referências e apêndices.

1. Administradores de universidades - treinamento. 2. Educação baseada na competência. 3. Planejamento estratégico. I. Farias, Salomão Alencar de (Orientador). II. Título.

658 CDD (22.ed.)

UFPE (CSA 2014 – 123)

Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD  
Mestrado Profissional em Administração

# **Treinamento em universidade corporativa e alinhamento estratégico: um estudo de caso em uma instituição financeira nacional**

**José Bezerra Magalhães Neto**

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 20 de janeiro de 2014.

Banca Examinadora:

Prof. Salomão Alencar de Farias, Dr., UFPE (orientador)

Prof. André Falcão Durão, Dr., UFPE (examinador externo)

Prof.<sup>a</sup> Josete Florencio dos Santos, Dr.<sup>a</sup>, UFPE (examinadora interna)

# **Agradecimentos**

Seja qual for a circunstância da vida, agradeço em primeiro lugar a Deus, por ter me dado a vida e a saúde, fatores sem os quais seria impossível chegar até aqui. Agradeço também a Ele pela coragem, determinação e sabedoria que me proporcionou para atingir o objetivo traçado no início da espinhosa missão de ser mestre em Administração de Empresas.

Agradeço especialmente a minha e esposa Fátima e meus filhos Henrique, Tamires e Isabela pela compreensão da e paciência que tiveram nos momentos de minhas ausências no seio familiar para dedicação ao curso.

Meus agradecimentos não menos especiais à meus pais, irmãos e sobrinhos que souberam, nos momentos precisos, dar o apoio necessário para estimular e incentivar para o alcance dos objetivos desta missão.

Agradecimentos muito importantes também vão para os colegas do mestrado, que através da nossa união e empenho, conseguimos enfrentar e superar as dificuldades desta longa trajetória que percorremos nestes últimos meses que estivemos juntos.

Por fim, agradeço à FACAL, que foi a parceira estratégica ao longo de toda esta caminhada.

## **Lista de Quadros**

|  |    |
|--|----|
| Quadro 01 – Princípios de Sucesso nas Universidades Corporativas               | 29 |
| Quadro 02 – Paradigma/Perspectiva entre Universidade Tradicional e Corporativa | 31 |
| Quadro 03 – Vantagem Competitiva   | 35 |

## **Lista de abreviaturas e siglas**

**AI:** Alinhamento Institucional.

**BSC:** Balanced Scorecard

**CUBIC Awards:** Corporate University Best-In-Class

**FGV:** Fundação Getúlio Vargas.

**INEPAD:** Instituto de Ensino e Pesquisa em Administração

**ME:** Mapa Estratégico

**QVT:** Qualidade de Vida no Trabalho.

**RSA:** Responsabilidade Sócio-Ambiental.

**T & D:** Treinamento e Desenvolvimento.

**TIC:** Tecnologia da Informação e Comunicação

**UC:** Universidade Corporativa.

## Resumo

O objetivo deste trabalho foi verificar se o programa de treinamento para novos funcionários da universidade corporativa da empresa Alfa, está desenvolvendo competências alinhadas às estratégias da organização na ótica de alguns dos envolvidos no processo (gestores de agências e participantes do curso). Para tanto, buscou-se apoio teórico referente na literatura referente a treinamento, desenvolvimento de competências, universidade corporativa e alinhamento estratégico. A pesquisa teve caráter qualitativo descritivo, e quanto aos meios, o trabalho classificou-se como um estudo de caso único por tratar com base de análise em um programa de desenvolvimento de competências profissionais para funcionários recém-admitidos da empresa Alfa. A coleta de informações junto aos sujeitos envolvidos na pesquisa foi realizada por meio de roteiro de entrevista semiestruturado. Nesta pesquisa, o procedimento adotado para a análise dos dados, foi a análise de conteúdo. As respostas obtidas por parte dos administradores, mostraram que os funcionários participantes do treinamento ainda necessitam aprimorar melhor as competências profissionais que estão associadas ao Mapa Estratégico de Longo Prazo da empresa para o período 2010-2014, nas seis perspectivas analisadas. No entanto, na opinião dos funcionários participantes do treinamento, os resultados indicam que as competências profissionais estão devidamente solidificadas em suas ações, o que ajuda o crescimento e a competitividade da empresa. Referindo ao objetivo geral da pesquisa, tanto os administradores quanto os participantes do treinamento reconhecem a contribuição da educação corporativa para o alinhamento entre as competências profissionais e a estratégia da organização, percebendo fragilidades, limitações ou carências apontadas na pesquisa, que devem ser superadas pela universidade corporativa da empresa.

**Palavras-chave:** Treinamento. Universidade Corporativa. Desenvolvimento de Competências. Alinhamento Estratégico.

## **Abstract**

The objective of this study was to verify whether the training program for new employees at the company's corporate university Alfa is developing skills aligned to the strategies of the organization from the viewpoint of some of those involved in the process (managers of agencies and participants of the course). To this end, we sought theoretical support in the literature regarding related training, skills development, corporate university and strategic alignment. The research was descriptive qualitative, and as to the means, the work was classified as a single case study to treat analysis based on a program to develop professional skills for new employees hired from Alfa. The collection of information from the subjects involved in the research was conducted through semi - structured interview script. In this research, the procedure adopted for the data analysis was content analysis. The responses obtained from administrators, showed that employees participating in training still need better enhance the professional skills that are associated with Long Term Strategic Map of the company for the period 2010-2014, the six perspectives analyzed. However, in the opinion of the employees participating in the training, the results indicate that professional skills are properly solidified in their actions, which helps the growth and competitiveness of the company. Referring to the general objective of the research, both management and training participants recognize the contribution of corporate education for alignment between professional skills and strategy of the organization, realizing weaknesses, limitations or deficiencies identified in the survey, which must be overcome by the corporate university company.

**Keywords:** Training. Corporate University. Skills Development. Strategic Alignment.

# Sumário

|   |    |
|---|----|
| 1 - Introdução  | 9  |
| 1.1 – Apresentação do Problema de Pesquisa  | 11 |
| 1.2 – Objetivo Geral  | 14 |
| 1.3 – Objetivos Específicos   | 14 |
| 1.4 – Justificativa para Escolha do Tema  | 14 |
| 2 – Referencial Teórico   | 17 |
| 2.1 – Treinamento e desenvolvimento de competências   | 17 |
| 2.1.1 – Treinamento   | 17 |
| 2.1.2 – Desenvolvimento de competências   | 20 |
| 2.2 – Estratégias e alinhamento estratégico   | 26 |
| 2.2.1 – Estratégia  | 26 |
| 2.2.2 – Alinhamento estratégico   | 32 |
| 2.3 – Universidade Corporativa  | 34 |
| 3 – Especificação do Caso Estudado  | 40 |
| 4 – Procedimentos Metodológicos   | 44 |
| 4.1 – Sujeitos da Pesquisa  | 45 |
| 4.2 – Coleta de Dados   | 45 |
| 4.3 – Análise de Dados  | 46 |
| 5 – Análise e Discussão dos Resultados  | 49 |
| 5.1 – Perfil dos Sujeitos da Pesquisa   | 49 |
| 5.2 - A opinião dos administradores sobre o de treinamento  | 50 |
| 5.3 - A avaliação dos participantes sobre o treinamento   | 53 |
| 5.4 - A verificação das competências desenvolvidas no treinamento no entendimento dos administradores | 57 |
| 6 – Conclusões  | 61 |
| 6.1 – Considerações Finais  | 61 |
| 6.2 – Limitações do estudo  | 64 |
| 6.3 - Sugestões para futuras pesquisas  | 64 |
| Referências   | 66 |
| Apêndice  | 73 |

# 1 Introdução

---

No atual cenário de grande competitividade em que as organizações financeiras estão envolvidas, há necessidade de aquisição de conhecimento e aperfeiçoamento constante dos indivíduos nestas empresas. A inclusão de instituições financeiras internacionais em mercados locais, devido ao fenômeno da globalização e ao avanço tecnológico cada vez mais rápido, contribui para o acirramento da concorrência e exigem destas organizações capacitação e aprimoramento permanente. É importante ressaltar que estas empresas necessitam estabelecer suas próprias capacidades, em busca da criação de conhecimentos para responder às dinâmicas mercadológicas e adquirir vantagem competitiva de forma sustentável (CHOO, 2011). Pode-se especular que as pessoas são estimuladas a reagir diante deste cenário, e refletirem sobre a possibilidade de aceitar a responsabilidade de exercer uma posição de extrema importância dentro das organizações. Esta nova situação requer uma postura focada no planejamento, criação e inovação de novos métodos de trabalho para poder levar estas empresas a uma posição de destaque neste cenário que vem surgindo, com extrema velocidade.

Para que isto seja possível, a educação é fundamental, pois o que antes era apenas uma das fases da vida das pessoas passa a ser constante e fica inserida num conjunto de atividades realizadas na geração de resultados para a instituição financeira e para o cliente. Assim, por meio da educação, estas empresas terão condições de manterem-se atualizadas e com capacidade de inovação permanente, eliminando a obsolescência do conhecimento adquirido. Isso significa dizer que a educação deixa de ser pontual e se transforma em um processo de educação continuada. Para Niskier (2001), a educação deve ser focada em fenômenos da realidade, amparada pelo conhecimento científico e alinhada à realidade social à qual está inserida. Nesta perspectiva, percebe-se a importância da educação para a formação e aperfeiçoamento das pessoas que fazem parte destas organizações.

As relações internas e externas das instituições financeiras proporcionam aprendizado tecnológico e organizacional, demonstrando a importância da assimilação de conhecimento para sua sobrevivência no ambiente competitivo e inovador. Portanto, estas empresas buscam o constante aprendizado, devido a permanente transformação dos cenários econômicos. Para Maximiano (2011), a análise interna é a identificação dos pontos fortes e fracos dentro da organização, e deve andar em paralelo com a análise do ambiente externo.

Assim, estas empresas precisam manter sintonia entre a formação dos seus colaboradores e a sua estratégia organizacional, no sentido de manter seu espaço e conquistar novos mercados.

As instituições financeiras estão incluídas no setor de serviços da economia, e são empresas oligopolistas, onde na sua maioria, são de grande porte e comercializam produtos bastante semelhantes e substitutos entre si. Existem várias particularidades nestas empresas quando comparadas a outras organizações. A principal delas é a mercadoria vendida, pois é o próprio dinheiro, que é disponibilizado para a clientela na forma de empréstimos e financiamentos. Outra peculiaridade dessas organizações é a forma de obtenção dos lucros, que é oriundo do *spread* bancário, ou seja, a diferença entre os juros pagos na captação dos recursos e aqueles obtidos na concessão dos empréstimos. Atualmente as instituições financeiras também vendem vários produtos como seguros, capitalização, letras de crédito, previdência, poupança, fundos de investimento, entre outros. Portanto, é um trabalho complexo, onde são exigidos recursos humanos qualificados e especializados para esta finalidade, e põe em teste cotidianamente a competência profissional dos seus funcionários.

Não existe curso técnico ou universitário para formação de bancário. Assim, os novos funcionários das instituições financeiras precisam de treinamentos especializados, com foco nos produtos e serviços que serão vendidos. Também são abordados nos treinamentos aspectos de segurança da informação e pessoal, além dos diversos riscos que envolvem esta atividade, como o zelo pelo sigilo bancário e as ameaças ao patrimônio. Acrescente-se a isto a relação entre colegas de trabalho e com os clientes, além da busca incessante por metas desafiadoras que causam stress e angústia aos trabalhadores do setor financeiro.

Neste contexto, algumas instituições financeiras criaram suas universidades corporativas, que visam aprimorar o nível de conhecimento dos indivíduos que compõem estas empresas, levando-as a obter vantagem competitiva, uma vez que suas ações devem estar alinhadas à estratégia organizacional (EBOLI, 2004). Ainda, segundo esta autora, o principal motivo para implantar o sistema de educação corporativa é incrementar o patamar de competitividade empresarial, por meio do desenvolvimento, da instalação e da consolidação das competências críticas empresariais e humanas.

## 1.1 Apresentação do problema de pesquisa

As empresas capitalistas do ramo financeiro tem uma tendência a manter a busca incessante por maiores fatias de mercado e o conseqüente aumento do lucro. No entanto, percebe-se que esta orientação para estas organizações está convergindo com o seu envolvimento com a sociedade ou comunidade, onde elas estão inseridas. Assim, estas empresas estão participando cada vez mais, e de forma mais ativa, com valores que a sociedade necessita, e em muitos casos, precisam trabalhar mais com questões relacionados à ética, à cidadania, à inclusão social, ao meio ambiente, à sustentabilidade e à ecoeficiência. Neste sentido, Senge (1999) analisa que o trabalho passou de uma visão instrumental, em que era apenas um meio para atingir um objetivo, para uma visão mais ‘sagrada’, em que as pessoas buscam seus benefícios mais peculiares. Desta forma, à medida que as relações de trabalho evoluem, a sociedade tira maior proveito do engajamento destas empresas com as entidades que elas representam, como por exemplo, as ações sociais desenvolvidas pela Fundação Bradesco e pela Fundação Banco do Brasil.

Carbone et al (2009) ressaltam que:

A partir da estratégia organizacional, a área de gestão de pessoas pode orientar políticas, planos táticos e ações, integrando todos os seus subsistemas em torno da aquisição das competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais. (CARBONE et al, 2005p. 70)

Ainda segundo os autores, faz-se necessário a aplicação de um mapeamento de competências na gestão organizacional e de pessoas com relação à elaboração de diagnóstico setorial ou individual relacionado à aprendizagem dentro das organizações.

Neste cenário, percebe-se que os investimentos efetuados nas áreas de gestão organizacional e de pessoas estão cada vez mais voltados para o aprimoramento da gestão de competências e o seu alinhamento com a estratégia organizacional das empresas. Diante deste contexto, Carbone et al (2009) afirmam que:

[...] na gestão por competências os diversos subsistemas de gestão de pessoas integram-se – de forma alinhada à estratégia organizacional – visando o desenvolvimento das competências humanas requeridas para o sucesso da organização. (CARBONE et al, 2005, P. 74)

Baseado na opinião dos autores acima citados, tais competências, uma vez desenvolvidas, passam a influenciar o estabelecimento de novas estratégias organizacionais, retroalimentando o processo de planejamento, dentro de uma abordagem sistêmica.

Como forma de viabilizar a gestão de competências alinhada à estratégia organizacional, surge a Universidade Corporativa - UC, que assume papel fundamental na gestão de pessoas. De acordo com Eboli (2004, p. 48), “A UC é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências”. Nesse contexto, a gestão do conhecimento torna-se fator estratégico e decisivo para integrar o trabalho e a aprendizagem organizacional. Para Eboli (2004), com esta nova realidade, rompe-se a cisão existente entre tempo e espaço de aprendizagem e de trabalho, e a ideia de que uma pessoa primeiro se forma e depois trabalha, também não faz mais tanto sentido como no passado. Assim, a autora defende seu ponto de vista através da necessidade de utilização de um modelo de educação corporativa integrado às novas exigências estratégicas das organizações.

Estas novas exigências da organização preveem modelos de aprendizagem mais voltados para a estratégia organizacional, e menos para a teoria desenvolvida nas universidades tradicionais. Neste contexto, Santos et al (2012), fazem referência a criação de estruturas de treinamento ajustadas para as questões específicas de cada empresa, no sentido de promover uma formação gerencial adequada às necessidades organizacionais. Na opinião dos autores, esta é a origem das chamadas universidades corporativas.

Para Ribeiro (2003), a universidade corporativa gera a possibilidade das organizações construir seus próprios processos de capacitação do pessoal com vistas à sua manutenção no mercado como instituições ativas, cidadãs e competitivas. Desta forma, ela tem o potencial e as ferramentas necessárias para realizar a articulação das estratégias organizacionais com a gestão do conhecimento nas empresas. Sendo assim, Eboli (2004) afirma que o tema educação corporativa apareceu inicialmente nas corporações e em seguida surgiu nas academias. De acordo com Meister (1999), é através da universidade corporativa que as organizações estão cada vez mais acionando o setor de educação a fim de garantir sua sobrevivência no futuro.

De acordo com Castro e Eboli (2013), a universidade corporativa está solidificada nas empresas, e é através dela que as pessoas continuam estudando de maneira permanente, o que contribui para o sucesso profissional, ao tempo em que determina o seu nível salarial. Assim, trata-se de um modelo eficaz de capacitação profissional, e proporciona melhores

condições de competitividade para as empresas que mantêm a UC, pois criam boas condições de trabalho para seus colaboradores.

Laruccia (2011, p. 2-3) explica que “enquanto a universidade tradicional desenvolve competências para o mundo do trabalho, a universidade corporativa desenvolve competências para o mundo dos negócios”. Isto se dá devido ao fato da universidade tradicional fazer parte do sistema educacional formal, enquanto a universidade corporativa pertence ao sistema de gestão da empresa. Esta diferença de foco e atuação dessas modalidades de universidades mostra papel que cada uma tem para a formação das pessoas e o seu crescimento profissional e humano.

No entendimento de Santos et al (2012, p. 2), afirmam que “as chamadas universidades corporativas se propõem a responder a desafios globais, dentre os quais estão as questões da sobrevivência empresarial em um novo ambiente de negócios”.

De acordo com Fleury (2001), o entendimento de competência individual é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, entregues para a organização e que agregam valor econômico para a organização e valor social ao indivíduo. Na oportunidade, fica evidenciada que os temas universidade corporativa e gestão por competências são indissociáveis. Para Xavier (2007, p. 33), “a adoção de um sistema de gestão por competências configura a necessidade da sua estreita vinculação com a área de educação”. Sendo assim, a autora entende que a capacitação é fundamental para o desenvolvimento de competências conciliadas às necessidades das estratégias organizacionais, o que confirma a existência de uma grande ligação entre educação corporativa e gestão por competências.

A empresa em estudo neste trabalho tem sua universidade corporativa estrategicamente situada no sentido de desenvolver as competências necessárias para a perpetuidade da organização, uma vez que a mesma já tem mais de 200 anos de existência e é uma das instituições financeiras mais importantes do Brasil. Assim, a sua universidade corporativa é um espaço para a formação e difusão do conhecimento que segue um modelo de gestão de pessoas por competências. Esta Universidade Corporativa procura identificar quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes que os colaboradores da empresa devem ter no sentido de capacitá-los para que sejam atingidos os objetivos estratégicos da organização.

Neste trabalho será abordada a Universidade Corporativa de uma instituição financeira, que será denominada Alfa, com ênfase em seu programa de treinamento para novos funcionários (por questões legais e estratégicas não se pode citar nome da empresa, que doravante será denominado Alfa). Este programa propicia aos funcionários recém

empossados, experiências estruturadas de ambientação e profissionalização, que contribuam para sua inserção na cultura da empresa e para a geração de bom desempenho e de bem-estar no trabalho.

Com base no exposto até o momento, apresenta-se a questão de pesquisa desta dissertação:

**Até que ponto o programa de treinamento para novos funcionários da universidade corporativa da empresa Alfa, está desenvolvendo competências alinhadas às estratégias da organização na ótica de alguns envolvidos no processo (gestores de agências e participantes do curso)?**

Espera-se que as respostas a esta problemática possam contribuir para a avaliação do programa em questão, em termos práticos e, estimular a discussão acadêmica relacionada a programas de treinamento promovidos por universidades corporativas.

A seguir são apresentados os objetivos do estudo.

## **1.2 Objetivos do Estudo**

Os objetivos desse trabalho delimitam e norteiam os procedimentos a serem utilizados para alcance da investigação, assim propõe como:

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Verificar se o programa de treinamento para novos funcionários da universidade corporativa da Alfa, está desenvolvendo competências alinhadas às estratégias da organização na ótica de alguns envolvidos no processo (gestores de agências e participantes do curso).

## 1.2.2 Objetivos Específicos

- 1) Conhecer a opinião dos administradores das agências sobre o programa de treinamento para novos funcionários, com relação às perspectivas Estratégia e Operações e Financeira, do Mapa Estratégico da empresa Alfa, relativo ao período 2010-2014.
- 2) Analisar, junto aos participantes, a avaliação do programa de treinamento para novos funcionários, com relação ao desenvolvimento de competências alinhadas às estratégias da empresa Alfa, com base nas perspectivas Clientes e Sociedade do seu Mapa Estratégico, para o período 2010-2014.
- 3) Verificar se as competências desenvolvidas no treinamento estão adequadas às atividades e às estratégias da empresa Alfa, no entendimento dos gestores das agências que receberam novos funcionários, referente às perspectivas dos Processos Internos e Comportamento Organizacional, do seu Mapa Estratégico, para o período 2010-2014.

## 1.4 Justificativas para escolha do tema

As universidades corporativas ainda estão carentes de diversificação, de análises e de aprofundamento no meio acadêmico, até porque se trata de um fenômeno relativamente novo, cerca de vinte anos, apenas. Para Junqueira (2010), a universidade corporativa centraliza as soluções de aprendizado para os cargos e funções da organização, através de treinamento como instrumento de massa crítica. Para ter uma ideia da importância deste assunto, na primeira década do século XXI, houve crescimento no Brasil de 2.400%, chegando a 250 em 2010 (FRANÇA, 2010), a quantidade de empresas que usam este modelo de formação e aprimoramento dos seus colaboradores.

Diante da importância e relevância do tema para as empresas, visto que o processo de formação ocorre em outros espaços da sociedade, Arroyo (1998, p.147) afirma “aprendemos que o tempo de escola não é o único espaço de formação, de aprendizado e de cultura”. Desta forma, o autor destaca que o fenômeno educativo acontece em outros espaços e tempos sociais, como nas igrejas, nas famílias e nas empresas.

Portanto, uma justificativa para a academia validar uma experiência de universidade corporativa é a contribuição para o avanço da sua compreensão teórica, além de propiciar

motivação para estudos posteriores mais profundos, uma vez que trata de assunto que propicia ao mesmo tempo encantamento e polêmica (EBOLI, 2004).

Em termos práticos, o trabalho propõe-se a avaliar se há alinhamento do seu planejamento com as percepções dos gestores das agências sobre o portfólio de competências profissionais desenvolvidas no programa de treinamento para os funcionários recém-admitidos. Isto pode parecer contraditório, considerando que todos os programas e cursos desenvolvidos pela UC da empresa Alfa são devidamente validados antes da sua aplicabilidade. Sabe-se que sempre há a possibilidade do que se planeja não ocorrer como o esperado. Assim, levando em conta que não há estudos na empresa referentes à avaliação da eficácia desses programas pelos gestores de agências e participantes dos treinamentos, a presente pesquisa pode contribuir para que ajustes futuros possam ser realizados.

Desta forma será possível avaliar a eficácia do programa deste porte devido a sua importância para a organização, na visão dos gestores de agências e dos participantes do curso, uma vez que já foram treinados mais de trinta mil funcionários desde 2005, quando da sua criação. Para a empresa em estudo, este programa apresenta conteúdo que está diretamente relacionado ao desenvolvimento de competências profissionais, e o treinamento tem relevância estratégica com o alinhamento dos negócios e objetivos organizacionais da empresa.

A segunda justificativa para a empresa Alfa é analisar como os gestores de agências avaliam o programa, uma vez que os funcionários recém-admitidos terão seu acompanhamento e supervisão imediata. Trata-se de uma excelente oportunidade para avaliar a educação corporativa a partir do olhar daqueles que terão sob seu comando os funcionários que foram treinados pela universidade corporativa da empresa em estudo.

A justificativa pessoal para a realização deste trabalho é o fato do autor ser funcionário da empresa Alfa e atuar como educador corporativo no programa de treinamento para novos funcionários. Desta forma, haverá maior aprofundamento do tema, o que contribuirá com o seu aprimoramento enquanto membro da universidade corporativa da empresa.

Nesta introdução foram apresentados os objetivos geral e específico, e apresentadas às justificativas deste trabalho para a academia e para a empresa investigada. A seguir será abordado o referencial teórico que foi o apoio para as análises deste trabalho.

## **2 Referencial teórico**

---

Este capítulo aborda os tópicos teóricos que irão respaldar as análises de dados coletados nesta dissertação. No primeiro tópico comenta-se sobre treinamento e desenvolvimento de competências. No tópico seguinte, são explanados os temas sobre estratégia e alinhamento estratégico. O capítulo encerra-se com o tópico sobre universidade corporativa.

### **2.1 Treinamento e Desenvolvimento de Competências**

Neste tópico serão discorridos os temas sobre treinamento e desenvolvimento de competências, como importantes instrumentos no sentido de atingir os objetivos organizacionais. Para Abbad, Freitas e Pilati (2006), as necessidades de treinamento podem ser entendidas como lacunas nos repertórios de conhecimentos, habilidades e atitudes, disponíveis para o trabalho individual ou de determinados grupos e equipes profissionais. Com relação ao desenvolvimento de competências, Zarifian (2001) aborda esta temática como sendo uma inteligência prática para lidar com situações que requerem aprimoramento do conhecimento.

#### **2.1.1 Treinamento**

Com o objetivo dos colaboradores se envolverem e ficarem comprometidos com a estratégia organizacional é fundamental que sejam transmitidas as competências necessárias para o seu desenvolvimento. Desta forma, haverá o ganho para a organização com suas consequências para a vida profissional de cada um deles e converge na possibilidade da sua ascensão profissional. Isto proporcionará empenho e dedicação em alto nível no sentido de desenvolver as competências necessárias para o alcance da estratégia empresarial. Estas competências devem e podem ser desenvolvidas através de treinamentos realizados nas universidades corporativas, que por sua vez devem estar alinhadas com a estratégia organizacional.

Por sua vez as empresas que visam o engajamento dos seus funcionários na sua estratégia organizacional buscam o compromisso destes. Este compromisso, por sua vez, é conquistado através da percepção da realidade e da utilização da visão crítica, o que possibilita sugestão de melhorias para a organização, como a qualidade dos produtos e serviços prestados, com visíveis aumentos dos níveis de satisfação dos clientes. Para isto as organizações investem em mecanismos organizacionais de desenvolvimento de comportamentos e competências através de qualificação e treinamento aos seus funcionários. Estas empresas priorizam a curiosidade e o debate para se alcançar melhores índices de rendimento e produtividade, que são revertidos em agregação de valor para cada colaborador através de melhor remuneração e condições de trabalho, pois incentivam a reflexão que vão ao encontro do objeto principal do negócio da organização. Assim, as empresas conquistam o comprometimento organizacional (envolvimento com a organização que leva a realizar um esforço adicional em favor da empresa) dos seus funcionários em relação a sua estratégia organizacional. Para que isto ocorra se faz necessário a mobilização e o entusiasmo dos colaboradores, através da sua permanente capacitação e preparação.

Com relação à Treinamento e Desenvolvimento (T&D), diversos autores se debruçaram sobre esta temática, entre eles Sampaio & Tavares (2001), que optaram abordar o assunto da seguinte forma: quando a organização está oferecendo “treinamento” está voltada mais diretamente às atividades do cargo desempenhado pelo funcionário; quando usa o termo “desenvolvimento”, está preocupada com a carreira do funcionário, portanto mais abrangente; já quando usa o termo “educação profissional”, compreende as ações voltadas à profissão do funcionário; e “educação” seria o termo mais abrangente de todos em termos de conhecimentos e formação para a vida e a cidadania. Neste contexto se inclui o papel da universidade corporativa, pois nela existe a visão completa da formação do indivíduo, tanto para o lado profissional como o seu crescimento pleno como cidadão.

Através do treinamento as empresas capacitam seus colaboradores no sentido de estar preparados para atender as necessidades do ambiente interno da organização, bem como do ambiente externo onde ela atua. Outro aspecto importante é que o treinamento faz o papel de um grande aliado no que se refere à motivação do pessoal, uma vez que é passada aos funcionários a sensação de pertencimento em relação à empresa, além de proporcionar uma melhoria do clima organizacional. Assim o treinamento deixa de ser um custo ou despesa com pessoal, e passa a ser encarado como um investimento organizacional destinado a minimizar a diferença entre o atual desempenho da equipe de trabalho e os objetivos institucionais propostos.

São vários os autores que se especializaram sobre treinamento, incluindo suas etapas e os diversos elementos da sua constituição. De acordo com Silva et al, (2011, p. 11), “Treinamento e Desenvolvimento podem ser vistos como um sistema integrado por três elementos: (a) avaliação de necessidades; (b) planejamento do treinamento e sua execução e; (c) avaliação do treinamento”. Ainda, de acordo com os autores, os referidos elementos mantêm entre si um constante fluxo de informações e produtos, sendo que o subsistema “avaliação de treinamento” seria o principal responsável pelo provimento de informações que garante a retroalimentação e o aperfeiçoamento constante do sistema. Esta avaliação pode ser definida como um processo que inclui algum tipo de coleta de dados usados para se emitir um juízo de valor a respeito de treinamentos.

O treinamento é capaz de proporcionar atitudes e comportamentos positivos para os colaboradores da empresa, melhorando a produtividade no trabalho, e conseqüentemente aumenta a satisfação dos funcionários ao fornecer oportunidades de continuidade da educação no que se refere ao preparo para exercer melhor as suas funções profissionais (Bonfim, 2004). Outros benefícios advindos através do treinamento é a diminuição do stress, da frustração e do conflito por parte dos colaboradores, o que melhora a sua qualidade de vida no que tange ao autodesenvolvimento e autoconfiança.

Apesar de todos os benefícios acima citados sobre treinamento, também existem problemas na avaliação de impacto de seus resultados efetivos, principalmente no que se refere ao alinhamento de suas ações educacionais com a estratégia da organização. Assim, é importante entender a relação do treinamento com os resultados imediatos, intermediários e de longo prazo previstos para a empresa, de forma que possa constatar sua influência nos resultados esperados para a organização. No entanto, existe carência de elaboração de modelos teóricos e empíricos que possibilitem averiguar a relação entre o comportamento de funcionários participantes e o impacto dos treinamentos em nível de mudança e resultado organizacional.

Os autores Borges-Andrade et al (2002), verificaram o impacto institucional de cursos organizados para melhorar o processo de gestão de empresa, e percebeu-se que os benefícios advindos do treinamento são bem superiores a eventuais dificuldades, tanto para o funcionário como para a empresa. Os colaboradores de forma geral se sentem gratificados e motivados quando são convidados e participar de treinamentos, seja para melhorar seu desempenho, ou qualificá-los para enfrentar maiores desafios na organização. Desta forma, cabe à empresa adequar o treinamento de forma que esteja alinhado com a sua estratégia, de

modo que o investimento realizado alcance o efeito esperado para o funcionário participante e para a organização.

## 2.1.2 Desenvolvimento de competências

As empresas buscam se adaptar a nova realidade de mercado, que está altamente competitivo e globalizado, ao tempo que se preparam para proporcionar a acumulação e a transmissão dos conhecimentos essenciais às suas estratégias empresariais. Para isto, as empresas usam os modelos organizacionais direcionados para o aprendizado e auto desenvolvimento, com o objetivo de reduzir ou mesmo eliminar as lacunas de competência identificadas como essenciais de serem alcançados.

A empresa é uma instituição dotada de capacidade de acumulação de conhecimento (PENROSE, 2006), o qual vem sendo tratado há algum tempo como o principal insumo produtivo, responsável pelas constantes inovações. Por outro lado, a evolução empresarial também tem proporcionado grandes inovações, que é consequência do processo de aprendizado desenvolvido nos ambientes em que a empresa atua. Com intuito de auxiliar as organizações para uma ascendente codificação desse conhecimento, as tecnologias da informação e comunicação (TIC's) proporcionam uma “janela de oportunidade para a sua difusão internacional” (TIGRE, 2005). Porém o uso eficiente das TIC's é definido em função da capacidade de aprendizado dos indivíduos e das organizações, e está associada ao conhecimento tácito destes. Assim, houve o rompimento do aprendizado padronizado, pois a partir da crescente disponibilidade das TIC's ocorreu uma forte mudança estrutural e fundamental na transição para a economia do conhecimento/aprendizado.

Por sua vez, o conhecimento está relacionado com o desenvolvimento de competências. Estas se referem à qualificação elevada ou grau ótimo no domínio e destreza com que um indivíduo realiza determinada tarefa. Para Green (*apud* Rabaglio, 2001, p. 22) “uma competência individual é uma descrição escrita de hábitos de trabalho mensuráveis e habilidades pessoais utilizadas para alcançar um objetivo de trabalho”. Parry (2004, p. 22) amplia o escopo do conceito afirmando que,

Competência é um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

Rabaglio (2001, p.8), define por Competência “um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas em qualquer situação”. Para Zarafian (2001, p. 68), “A competência é o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”. Assumir responsabilidades torna-se um diferencial, exprime uma atitude.

Carbone et al (2009, p. 43), tem o seguinte entendimento sobre competências humanas: “são as combinações sinérgicas de conhecimento, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações”. Segundo estes autores, a competência, então, é aqui entendida não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como desempenho expresso pela pessoa em um dado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho.

Sendo assim, para desempenhar qualquer atividade é necessário determinado grau de conhecimentos, habilidades e atitudes que determinarão o nível de qualidade, excelência e resultados. Portanto, as pessoas se diferenciam uma das outras pelo nível de desempenho e resultados proporcionados baseados no grau de desenvolvimento de suas competências. Desta forma, para atingir um desempenho eficaz, as pessoas precisam ter conhecimentos essenciais para incremento das ações solicitadas, as habilidades adequadamente desenvolvidas e as atitudes devidamente focadas e direcionadas para a atividade a ser realizada. O conhecimento necessita que a atitude ou a intenção se materialize em comportamento e este atinja o desempenho suficiente para que possa ser aproveitado e absorvido pelo indivíduo. A atitude de aplicação do conhecimento em ações, de forma continuada, proporciona o desenvolvimento de habilidades que se modificam em conhecimento implícito, isto é, o conhecimento desenvolvido pela sinergia entre este e a ação.

Para melhor esclarecer o significado de conhecimento, habilidade e atitude, Gramigna (2002, p.18) afirma que:

Atitude é o início de tudo e o principal componente da competência. Está relacionada com querer ser e querer agir [...]. O conhecimento é o segundo componente de uma competência, trata-se do conjunto de informações que a pessoa armazena [...]. Agir com talento, capacidade e técnica, obtendo resultados positivos é que chamamos de habilidade [...].”

Diante dos conceitos teóricos acima citados pode-se dizer que o conhecimento é aquilo que as pessoas sabem, isto é, são as informações que recebem, processam, depuram e retêm que são acumulados ao longo da vida. Ou seja, o conhecimento se refere ao saber. As habilidades são os conhecimentos colocados em ação, que as pessoas praticam e têm domínio. É o saber fazer. As atitudes são as características pessoais que levam os indivíduos a praticar ou não o que conhecem e sabem fazer. É o querer fazer, ou seja, a intenção.

Atualmente a competência é vista sob o aspecto pessoal (referente a características individuais) e o aspecto profissional (agregação de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem melhor desenvoltura no trabalho). Sendo assim, apenas quando a ação surge torna-se visível a análise das competências utilizadas. Diante deste cenário, em algumas organizações já está em vigor programas de gestão por competências que visam identificar competências comportamentais não possíveis de serem medidas em comparação com programas de indicadores meramente tangíveis (EXAME.COM, consulta efetuada em 23/10/2012). De acordo com pesquisa realizada pela revista EXAME, ao analisar o perfil de 207 presidentes de grandes empresas, estas competências se referem basicamente a:

- ✓ Poder de influência e impacto no ambiente de trabalho: refere-se ao carisma e a capacidade de persuasão dos profissionais;
- ✓ Energia: saber lidar com stress e suportar a tensão no ambiente de trabalho;
- ✓ Rapidez: ritmo rápido de pensamento e trabalho, e forte senso de urgência;
- ✓ Capacidade de assumir riscos: refere-se a ousadia e ao fato de não se restringir a zona de conforto;
- ✓ Extroversão: pessoas que gostam de ser apreciadas, queridas e que tem alta capacidade de comunicação;
- ✓ Capacidade de tomar decisão sob pressão: tomar decisões com menos informações e são melhores negociadores.

Desta forma, as empresas ativam desafios profissionais de forma constante e em áreas distintas do conhecimento dos seus colaboradores. A integração deste conhecimento agrega valor aos processos, além do comprometimento e qualificação dos funcionários, gerando qualidade na gestão de competências definindo o diferencial da organização e, conseqüentemente mensurar o seu patamar de impacto dentro do mercado onde a mesma atua.

As Competências Essenciais, termo criado por Prahalad e Hamel (1990), se referem aquelas formadas pelo conjunto de habilidades e tecnologias e resultam em criar um diferencial fundamental para a competitividade. Estas competências são percebidas pelo

cliente e fortalecem a empresa no mercado, pois são formadas dentro das organizações, com o envolvimento de toda hierarquia da empresa. Para definir competências essenciais é preciso ter a visão ou criar o futuro, sem fazer previsão. É preciso fazer um planejamento do que pode vir a acontecer e de quais serão as consequências dessas mudanças para a organização. Também é necessário criar uma arquitetura estratégica, ou seja, um mapa do futuro, identificando quais as competências que devem ser construídas e suas respectivas tecnologias.

Desta forma, as empresas modernas fazem a avaliação dos seus colaboradores baseado na mensuração do nível de competências atingidas por cada um deles entregue à empresa (entenda-se alcançar as metas estabelecidas), de forma clara e transparente, com impacto direto nos programas de participação dos lucros e resultados, além de melhores oportunidades de crescimento profissional. Esta metodologia tem o acompanhamento direto do superior imediato das equipes, que por sua vez, tem o compromisso de treinar e capacitar seus colaboradores, uma vez que isto também faz parte da sua avaliação como gestor.

As competências humanas estão ligadas diretamente a gestão do conhecimento, pois esta dedica atenção especial ao estudo da dimensão cognitiva, e desta forma, promove o desenvolvimento das competências. Para Carbone et al (2009, p. 100), “a competência, uma vez desenvolvida, faz nascer novas necessidades, ensejando a criação de novos conhecimentos. Ou seja, a gestão por competências ocorre através da gestão do conhecimento e vice-versa”.

A gestão do conhecimento para as empresas é tão importante e fundamental para seu sucesso que Drucker (1993, p. 21), afirma que: “o conhecimento é visto, ao mesmo tempo, como recurso chave pessoal e econômico. Na verdade, o conhecimento é hoje o único recurso com significado”. Ainda segundo o autor, os recursos produtivos tradicionais, como terra (isto é, recursos naturais), mão de obra (trabalho humano) e capital (recursos tecnológicos) – não desapareceram, mas tornaram-se secundários. Os fatores de produção podem ser obtidos facilmente, desde que haja conhecimento (...) o domínio do conhecimento é a grande mudança paradigmática que alicerça a sociedade pós-capitalista, instalando-se como recurso decisivo na busca pela produtividade no mundo empresarial (DRUCKER, 1993, p. 21).

O conceito de competências profissionais é relativo a um processo dinâmico nas organizações. Para Ramos (2001), competência se relaciona a profissão (ou ocupação), ao indivíduo, aos resultados reais por ele obtidos, à dificuldade/impossibilidade de transferência, a algo dinâmico, processual, relativo. Portanto, a gestão de competência se

desenvolve ao longo da trajetória profissional do trabalhador, e deve ser acompanhada sistematicamente pelas organizações.

Cabe à gestão de recursos humanos, de acordo com Zarifian (2001), dá coerência global ao conjunto de ações e, dessa maneira, conciliar os interesses da organização e das pessoas. Ainda segundo o autor, o trabalho não pode ser mais simplesmente um conjunto de tarefas associadas ao cargo, mas sim um prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza frente a uma situação cada vez mais mutável e complexa. O autor apresenta, então, três propostas de definição de competências: a) capacidade do indivíduo de tomar iniciativa e assumir responsabilidades diante de situações profissionais com as quais se depara; b) entendimento prático das situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma; c) faculdade de mobilizar diversos atores em torno de uma mesma situação e fazê-los assumir áreas de corresponsabilidade.

A gestão por competências é definida, de acordo com Carbone et al (2009, p. 50), como:

Uma metodologia de orientação empresarial para o mercado e para o cliente, voltada para o desenvolvimento sistemático das competências profissionais das equipes e dos funcionários. Ou seja, a gestão por competências representa um importante sistema de informação estratégica que orienta as ações de desenvolvimento profissional e organizacional na direção correta.

Para garantir o perfeito alinhamento estratégico entre gestão de pessoas e os objetivos organizacionais é necessário estabelecer critérios de atuação e conduta por todos os colaboradores. Um dos maiores desafios relacionados à gestão por competências, de acordo com Dutra (2004), é a identificação precisa das competências demandadas pela empresa, de maneira a garantir vantagens competitivas e a dar foco nos processos competitivos. O autor chama atenção para que alguns “efeitos perversos” sejam evitados, tais como: a desarticulação conceitual em relação à prática, a exploração do trabalhador, o descolamento estratégico do modelo adotado; e a desarticulação com as pessoas.

A literatura sobre a gestão por competências é bastante extensa, e a questão do alinhamento estratégico da organização com a gestão de pessoas e o diferencial competitivo para as organizações, oriundo destas ações, são temas comuns para vários autores nacionais e estrangeiros. A gestão de pessoas por competências, de acordo com Rocha e Salles (2005), caracteriza-se basicamente pela definição de quais competências são necessárias para que a empresa seja bem-sucedida no mercado e tem por objetivo: direcionar o foco de atuação nos

resultados do negócio; gestão com foco em resultados e desenvolvimento; visão de futuro traduzida em ações das pessoas; viabilizar mais mobilidade funcional; alinhamento das competências individuais às estratégias organizacionais; transparência nos critérios de seleção, sucessão e gestão de desempenho; possibilidade ao trabalhador de construção e gestão de seu próprio desenvolvimento.

Com relação ao comportamento dos indivíduos nas organizações, a gestão de pessoas tem uma atenção especial. É claro que nesta era da pós-modernidade não se pode de forma nenhuma desmerecer o conhecimento. No entanto o comportamento dos colaboradores é determinante para o alcance dos objetivos organizacionais. Sendo assim, para Brandão (2006) competência é entendida, então, não apenas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer certa atividade, mas também como o desempenho da pessoa em determinado âmbito, em termos de comportamentos adotados no trabalho e realizações decorrentes. Desta forma, o comportamento dos colaboradores vai ser essencial para que a organização atinja um diferencial mercadológico no mercado cada vez mais competitivo.

Para Medef, *apud* Zarifian, 2001, “a competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso”. Segundo estes autores, ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é possível de validação, e compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir. Assim, a competência monitora o desempenho dos funcionários, levando em consideração a realização das suas atividades profissionais.

Na área da administração, notadamente nos processos de gestão de pessoas, há necessidade de se estabelecer um modelo conceitual e epistemológico de capital humano no contexto de gerir os ativos intangíveis da organização (FITZ-ENS, 2001). Sendo assim, de acordo com Carbone et al (2005), permanece a preocupação no sentido de conhecer a base de competência dos funcionários e a prontidão desse capital humano para a geração de resultados. Já para Kaplan e Norton (2004), os resultados são obtidos através da importância ao alinhamento, à liderança e à capacidade dos funcionários. De acordo com esses autores, os ativos intangíveis transformam-se em resultados mensuráveis, quando apoiam diretamente a estratégia da organização.

Desta forma, pode-se perceber que a gestão por competências e a gestão do conhecimento parecem complementar-se e contribuindo com o desenvolvimento da administração estratégica, conferindo à organização vantagem competitiva considerável

junto à concorrência. Apesar de toda sua relevância estratégica para as organizações e da sua importância para o desenvolvimento das competências profissionais, neste trabalho não será desenvolvida nem aprofundada a questão da gestão do conhecimento. Esta por sua vez, aborda sobre a forma como as empresas criam, divulgam e alavancam seus ativos intelectuais, e apenas recentemente surgiu como importante fonte de vantagem competitiva. Assim, os meios de produção que as empresa utilizam não são apenas máquinas ou robôs, e sim a cabeça e as mãos dos profissionais que nelas atuam.

Em continuidade à revisão da literatura feita até aqui, será apresentado o conceito de alinhamento estratégico, com ênfase na definição de estratégia e vantagem competitiva, o que favorecerá o entendimento do objetivo deste trabalho.

## **2.2 Estratégia e Alinhamento Estratégico**

Para um melhor entendimento sobre alinhamento estratégico, este tópico será iniciado abordando sobre vantagem competitiva e alguns conceitos sobre estratégia, devido a sua importância para as instituições e grandes organizações de todo o mundo. Será analisada a ideia central dos principais autores sobre estratégia, a fim de concluir e entender os objetivos que serão alcançados na elaboração de um alinhamento estratégico ideal para uma organização.

### **2.2.1 Estratégia**

Certamente na área de administração empresarial, a estratégia é o assunto que mais inspirou e encantou vários autores, proporcionando a maior quantidade de livros publicados e artigos em revistas de negócios. Autores com destaque no cenário internacional têm bastante credibilidade e se destacam no cenário mundial, como grandes pesquisadores e estudiosos da matéria.

A globalização tem tornado o ambiente empresarial cada vez mais instável, dinâmico e descontínuo, além de extremamente competitivo. As mudanças são cada vez mais velozes e intensas, e tem proporcionado os administradores ter atenção e foco total a prática de uma estratégia que se transforme e se configure em verdadeira vantagem competitiva sustentável, e que esteja pronta a se adaptar a esta nova realidade.

A estratégia é uma teoria que visa estabelecer um conjunto de regras no sentido de orientar as decisões e os comportamentos das organizações. Isto leva as empresas a atingir os seus objetivos e cumprir a sua missão. Desta forma, a estratégia funciona como diretriz orientadora das decisões e comportamento das empresas, o que proporciona um posicionamento de destaque no mercado que ela está inserida. Como regra geral, a estratégia visa levar uma organização a adquirir vantagem competitiva em seu ambiente competitivo.

De acordo com Barney e Hesterley (2011, p. 9), entende-se por vantagem competitiva o seguinte:

Uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que seus concorrentes. O valor econômico é simplesmente a diferença entre os benefícios percebidos obtidos por um cliente que compra produtos ou serviços de uma empresa e o custo econômico total desses produtos ou serviços. Portanto, o tamanho da vantagem competitiva de uma empresa é a diferença entre o valor econômico que ele consegue criar e aquele de suas rivais.

O quadro a seguir apresenta alguns exemplos das principais vantagens competitivas de algumas organizações e produtos, segundo o Instituto de Ensino e Pesquisa em Administração - INEPAD (2011):

**Quadro 03 – Vantagem competitiva**

| <b>Vantagem Competitiva</b>   | <b>Exemplo</b>  |
|---|---|
| Qualidade de projeto, do produto e de serviço.                        | Mercedes Benz, Volkswagen, Boeing, Bic, Rede Globo.   |
| Eficiência e baixo custo das operações e dos recursos.                | Empresas japonesas que usam o modelo de produção e administração enxuta.                                  |
| Liderança na inovação.  | Microsoft, Banco 24 Horas.  |
| Disponibilidade e desenho da assistência técnica (serviço pós-venda). | Volkswagen, Xerox.  |
| Relações pessoais com consumidores.                                   | Lojistas, empresas e microempresários em geral; negócios que operam o sistema de venda de porta em porta. |
| Propriedades ou controle de matérias-primas de alto custo ou escassa. | Vale do Rio Doce, Petrobrás, cartel do cimento.   |
| Disponibilidade de capital.   | Bancos, fundos de pensão.   |
| Controle de mercado.  | Petrobrás, Telefônica, cartel do cimento, Microsoft.  |

**Fonte: INEPAD (2011, P. 20)**

A seguir, estão expostos alguns conceitos sobre estratégia, de acordo com os maiores estudiosos e pesquisadores mundiais sobre o tema.

De acordo com Mintzberg (2001), a essência de uma estratégia eficiente é a ligação íntima entre o pensamento e a ação, de forma criativa e continuada. Para explicar isto, o autor utiliza a metáfora do artesão, onde a imagem artesanal atende aos requisitos que necessitam estar presentes na elaboração da estratégia, como o desenvolvimento da habilidade, dedicação ao objetivo e a perfeição dos detalhes. Assim, os objetivos devem ser elaborados e implementados de forma que as ideias se organizem e se complementem para produzir novas visões e se alinhem para a elaboração de um novo padrão a ser perseguido continuamente. Complementando o pensamento do autor, a estratégia deve se desenvolver de forma gradual e perene, contemplando a experiência das empresas. Segundo o autor, o envolvimento e o comprometimento dos colaboradores é fundamental neste processo, para que se desenvolvam em conjunto com a experiência das empresas, proporcionando a evolução do objetivo estratégico. Desta forma, o autor acredita que a estratégia é um processo de aprendizado, que envolve as pessoas no mesmo caminho, de forma evolutiva e natural dentro das empresas, desenvolvendo habilidades capazes de transformar as ideias em sucesso para as organizações.

Para Mintzberg (2001) a maneira mais simples de pensar sobre a estratégia da empresa é assumir que ela começa suas operações com uma teoria bem desenvolvida, que o mercado fornece um teste para a teoria e que gestores fazem ajustes para que a teoria melhore a habilidade de gerar desempenho superior, porém nem sempre conseguem atingir este objetivo.

São diversas as razões para as estratégias intencionadas não lograrem êxito. Segundo o autor algumas delas são: incompetência gerencial, impossibilidade de compreender os concorrentes, concorrentes divergentes, imprecisão de informações, racionalidade limitada, ambientes de negócio turbulentos (instabilidade), entre outros.

Segundo os autores Hamel e Prahalad (2001) a estratégia visa que a organização alcance destaque em seus mercados. Para que isto aconteça, os empresários precisam ter comportamentos e atitudes com foco no desafio da realidade, onde existe escassez de recursos, e visão de futuro, para antecipá-lo em relação aos seus concorrentes.

Ainda de acordo com os autores, “[...] as empresas que chegaram à liderança no âmbito global nos últimos 20 anos começaram com ambições que estavam completamente fora de sua realidade operacional, com relação a seus recursos e capacidade.” Para que isto acontecesse, estas empresas “[...] criaram uma obsessão pela vitória em todos os níveis da organização e, em seguida, sustentaram essa vontade inabalável em busca da liderança global.” (HAMEL; PRAHALAD, 2001, p.54). Os critérios que as empresas utilizaram para

alcançar seu sucesso são estabelecidos através da intenção estratégica. Esta, por sua vez, implica tensão total da organização, e para ser exitosa precisa focar aspectos como: a atenção da organização com objetivo de obter sucesso, motivação e envolvimento de todos os colaboradores, abertura para as opiniões individuais e da equipe, entusiasmo com as mudanças de cenários e orientação permanente com a alocação de recursos. A escassez, de acordo com a Ciência Econômica, não quer dizer necessariamente que faltam recursos, e sim, que estes não são suficientes para atender a todos. Como as empresas estão inseridas no cenário econômico, a sua capacidade atual e os recursos não são suficientes atender às suas necessidades. Assim, a organização necessita ser a mais criativa possível, no intuito de aproveitar melhor os seus recursos limitados.

Na visão de Porter (1998), que é considerado um dos maiores especialistas internacionais sobre vantagens competitivas e estratégia, o fundamental da teoria sobre estratégia é ir de encontro à competição. De acordo com o autor, as forças que determinam a competição numa determinada indústria (setor) são: a ameaça de novos entrantes, o poder de negociação, a ameaça de produtos ou serviços substitutos e o poder de negociação dos clientes. A maneira da organização se apresentar diante estas forças determinará a sua competitividade no mercado.

Muito embora estas forças representem importantes ameaças às organizações, por outro lado elas também mostram várias oportunidades. De acordo com Porter (1991), o vigor da influência de cada uma das cinco forças competitivas é função da estrutura do segmento ou de suas características técnicas e econômicas subjacentes. Para o autor, da mesma forma, a rentabilidade do segmento não é função da aparência do produto, serviço ou da tecnologia que contém, mas da estrutura do segmento. Generalizando, cada ameaça pode representar uma oportunidade de escolher as melhores estratégias para neutralizar as ameaças, portanto estas estratégias podem neutralizar essas ameaças, transformando-as em oportunidades.

De acordo Drucker (1995), é fundamental que a estratégia seja a mais transparente possível e apresente consistência, pois os colaboradores que vão executá-la precisam entender o que deve ser feito e o que a empresa pretende com as ações que serão implementadas. Os colaboradores precisam dar o seu “de acordo” e entendam a estratégia para que seja atingido o resultado esperado.

Para Drucker (1995), existem duas situações bastante evidentes que a estratégia da empresa está equivocada. A primeira é o sucesso inesperado, e a segunda é o fracasso repentino, da própria empresa ou das suas concorrentes. O autor assegura que as empresas

precisam questionar se a tendência do mercado assegura sua posição de sobrevivência e de sucesso. Caso isto seja possível, as empresas precisam descobrir quais são suas competências essenciais para continuar atuando no mercado. Questionamentos como “em que a empresa é boa?”, “o que ela faz bem?”, “o que lhe dá vantagem competitiva?”, aliadas a uma análise de forças, podem levar as empresas a descobrir onde precisam melhorar. Quando existe uma equiparação de forças de uma empresa às mudanças permite a transformação do inesperado em vantagem competitiva, ou seja, o que seria ameaça passa a ser uma oportunidade.

O autor ainda ressalta que as empresas precisam monitorar constantemente o seu ambiente mercadológico, o comportamento dos seus consumidores atuais e potenciais, além de observar a aceitação e evolução dos seus produtos. Assim terão condições de acompanhar de perto as mudanças e se adaptar rapidamente a elas, pois os clientes precisam agregar valor às suas necessidades e isto se altera com bastante frequência. Para o autor, a estratégia deve estar em sintonia entre as competências empresariais e às expectativas dos clientes, de forma que se completem constantemente. Desta forma, através do questionamento e das observações, as empresas terão condições de se manter no mercado e vislumbrar as tendências dos seus consumidores atuais e futuros, de forma a mantê-los satisfeitos e fieis aos seus princípios.

No entendimento de Ansoff (1990), a estratégia aborda os processos dentro da empresa de forma que favoreça a condução das suas atividades, e é composta de normas pelas quais possa ser medido o desempenho da organização. É necessário que todos os colaboradores entendam os objetivos da organização, de forma detalhada, para tornar realidade os seus padrões de desempenho para o quais foi concebida.

Os estudos e pesquisas dos autores acima citados sobre estratégia mostram a necessidade da perfeita sintonia entre as competências necessárias para o desenvolvimento da estratégia empresarial com os sistemas e ferramentas da organização no que diz respeito à gestão de pessoas. Desta forma a comunicação com os colaboradores precisa ser desenvolvida de maneira clara e transparente, com o objetivo de que todos entendam a estratégia da organização para que o sucesso seja atingido.

Continuando a análise sobre estratégia, pode-se verificar que muitos autores dão muita ênfase ao que chamam de Administração Estratégica, que é um processo onde envolve as cinco funções administrativas (planejamento, organização, direção, coordenação e controle). Assim a administração estratégica difere do planejamento estratégico por ser mais amplo e sistêmico, visto que através dela as instituições executam suas estratégias e geram,

quando necessário, revisões e realinhamento na intenção e nos objetivos esperados. Na elaboração da estratégia, é importante a observação de alguns aspectos que serão categóricos durante sua execução.

De acordo com Barney e Hesterly, os atributos mais importantes são os objetivos organizacionais de alta qualidade que precisam ter nível desejável de esforço e desafio, pois devem ser atingíveis (de modo a não desestimular a equipe), devem ser flexíveis (aberto para aprimoramento durante o período da sua execução), devem ser mensuráveis (de forma a mostrar aos executores o nível dos objetivos que já foi atingido e o que ainda falta) e consistentes no longo prazo (para que possa manter o foco da estratégia da empresa). Um aspecto fundamental na elaboração da estratégia é o seu alinhamento com a cultura organizacional, pois caso não estejam em perfeita sintonia, provavelmente sua implantação não logrará êxito.

Para Mintzberg (2001), administração estratégica é “o processo de conceber, implementar e avaliar continuamente uma estratégia que assegure o êxito atual da organização e construa as competências essenciais par o seu sucesso no futuro”. As etapas da administração estratégica correspondem aos seguintes passos: execução de uma análise do ambiente, estabelecimento de uma diretriz organizacional, formulação de uma estratégia organizacional, implantação da estratégia organizacional, e exercício do controle estratégico.

Os estudos mostram que não é suficiente para as organizações conhecerem suas competências, uma vez que também é de fundamental importância que elas sejam desenvolvidas devidamente alinhadas às suas orientações. Para Munk (2012, p. 3), o alinhamento entre estratégia e competências tende a proporcionar melhores resultados e a maximizar a eficiência na utilização dos recursos internos, entretanto, quando esta relação encontra-se desequilibrada surgem ações desconexas que reduzem o potencial de desempenho organizacional.

Para que uma organização tenha um sistema de alto desempenho, Ulrich (2001) afirma que se faz necessário que ela desenvolva e implante as seguintes condições: a) vincular suas decisões de seleção e promoção a modelos de competências já validados; b) desenvolva estratégias que ofereçam apoio oportuno e eficaz às habilidades necessárias à implantação da estratégia da empresa; c) promulgue práticas gerenciais referentes a desempenho e remuneração que atraiam, retenham e motivem empregados de alto desempenho. Ainda segundo o autor, “é necessário a identificação dos pontos de interseção do RH (Recursos Humanos) com o sistema mais amplo da organização e alinhar o RH à estratégia da organização é a chave para garantir o papel estratégico de RH e para medir o

impacto de RH na criação de valor”. O autor ainda destaca a importância do alinhamento que deve existir entre as práticas desenvolvidas junto ao departamento de recursos humanos das organizações com sua estratégia organizacional, de forma que estas convirjam para um único objetivo que é alcance dos resultados da empresa.

Neste sub tópico foram vistos os principais conceitos de estratégia, de acordo com a definição dos maiores estudiosos do assunto na atualidade. A seguir será abordado o tema alinhamento estratégico, que foi desenvolvido para dá suporte ao referencial teórico deste trabalho, pois se trata do seu construto fundamental.

## **2.2.2 Alinhamento Estratégico**

Para início da apresentação deste tema, segue abaixo a concepção de Munk et al, (2012, p. 7), sobre alinhamento estratégico, pode ser encarado sob vários aspectos, conforme segue:

O conceito de alinhamento estratégico pode assumir diferentes dimensões e ser abordado como constructo (interno, externo e integrado), como conteúdo (elementos a serem alinhados com a estratégia) ou como processo (como realizar o alinhamento).

Os autores acima explicam que o alinhamento externo trata do ajuste dos recursos da organização ao ambiente competitivo que é conduzido pela estratégia (adequação, adaptação, exploração de oportunidades e ameaças). Quanto ao alinhamento interno se refere ao ajuste de recursos tangíveis e intangíveis com a estratégia (coerência ou o consenso corporativo entre a formulação e a implementação da estratégia). Por fim, o alinhamento integrado faz referência a formas comuns existentes entre a o alinhamento externo e o interno das organizações.

O foco e o alinhamento são as prerrogativas principais para as empresas alcançarem uma excelente performance, segundo os autores Kaplan e Norton (2000). Para estes autores é fundamental que as organizações se proponham a: a) traduzir a estratégia em termos operacionais, descrevendo e comunicando a estratégia de forma coerente, clara e de fácil entendimento a todos os níveis da organização; b) alinhar a organização à estratégia – a sinergia é a meta mais abrangente do projeto organizacional. A estratégia precisa ser conectada e integrada dentro de toda a organização; c) transformar a estratégia em tarefa de todos; d) converter a estratégia em processo contínuo; e) mobilizar a mudança por meio da

liderança executiva. Ainda segundo Kaplan e Norton (2000), para a estratégia se tornar de fato significativa para os empregados, as metas e objetivos pessoais devem ser alinhados com os objetivos organizacionais. Estas por sua vez, precisam implementar pontes entre os objetivos estratégicos e os pessoais e de equipes, integrar as metas macros com os processos de recursos humanos e vincular os indicadores a programas específicos de desenvolvimento e transformação dos empregados. Desta forma os autores elegem a sinergia (realização de uma ação por várias pessoas e somando-se as suas capacidades) como sendo a principal estratégia a ser traçada pelas organizações com a finalidade precípua delas atingirem o pleno desempenho da sua atividade a que foi proposta.

Para Munk et al (2012, p. 10), a proposta de Kaplan e Norton aloca os processos internos da organização em diferentes grupos temáticos que se tornam estratégicos numa relação direta entre a essencialidade desses processos e a estratégia competitiva de valor adotada pela organização. As competências da organização são ajustadas em termos da entrega de valor objetivada pela organização em sua estratégia competitiva. Dessa forma, almeja-se a melhora significativa da condição de monitoração dos resultados das atividades em perspectivas mais abrangentes do negócio, porém com o foco na proposição de valor adotada.

A execução da estratégia é um processo sistemático de discussão dos ‘comos’ e ‘quês’, de acordo com Bossidy e Charam (2002), que deve ser questionado e levado adiante o que foi decidido, e assegurar que as pessoas terão sua responsabilidade específica pela execução. Isso inclui elaborar hipóteses sobre o ambiente de negócios, avaliar as habilidades da empresa, ligar a estratégia a operações e às pessoas que vão implementá-las, sincronizando essas pessoas e suas várias disciplinas e atrelando incentivos a resultados. Ainda segundo os autores, se faz necessário que a base da mudança de comportamento seja a de atrelar os incentivos ao desempenho e tornar isso transparente, ou seja, se a empresa recompensa e promove as pessoas pela execução de excelência, sua cultura mudará. Assim os autores dão ênfase a discussão e debates das pessoas que podem elaborar a estratégia da organização, de forma alinhada e sintonizada com seus objetivos.

O alinhamento estratégico deve ser integrado, e perseguir a coerência e a coesão entre atividades relacionais envolvendo organização/estratégia e ambiente externo, unificando as perspectivas internas (*inside-out*) e externas (*outside-in*) dos estudos sobre a estratégia (PRIETO; CARVALHO, 2006). Assim, o alinhamento estratégico pode ser incorporado à administração estratégica e exercer seu papel de conexão. Ele pode tanto integrar as diferentes perspectivas estratégicas - *outside-in* e *inside-out* - como unir diferentes

etapas do processo estratégico admitindo e orientando o alinhamento de oportunidades externas (mercados) e internas (recursos) de forma dinâmica (FLEURY; FLEURY, 2004).

Para concluir o estudo sobre o tema neste contexto teórico, Prieto e Carvalho (2006), definem que o alinhamento estratégico é uma dinâmica de ajuste da organização com o ambiente e, ou, um mecanismo de organização dos recursos organizacionais em função da interatividade inerente ao processo estratégico. Assim, percebe-se que o alinhamento estratégico necessita de flexibilizações ao longo do tempo, tendo em vista às mudanças frequentes que as organizações estão expostas no mercado onde estão inseridas.

Em continuidade ao referencial teórico, em seguida será apresentado o tópico sobre universidade corporativa. Serão descritas definições sobre UC, sua importância para as organizações e seus princípios para alcançar os resultados esperados.

## **2.3 Universidade corporativa**

De acordo com Coutinho (1997), a universidade corporativa tem o poder de transformar os homens, pois se trata de um organismo vivo e atuante no desenvolvimento, seja no que diz respeito ao homem, seja em proveito da sociedade na educação, na tecnologia, na saúde, na economia, em tudo o mais que redunde em benefício do homem, o que tem impacto direto nas organizações.

Diante da necessidade da evolução do aprendizado nas organizações, e baseado nos conceitos de gestão do conhecimento e gestão de competências, no final do XX foi criada a universidade corporativa - UC. De acordo com Meister (1994, p. 19), a universidade corporativa tem como objetivo “sustentar a vantagem competitiva inspirando um aprendizado permanente e um desempenho excepcional”. Ainda segundo a autora, “o foco da aprendizagem organizacional saiu da sala de aula e transformou-se em um processo, onde a prioridade é entrar em contato com o conhecimento da organização como um todo”.

Corroborando com este pensamento, Eboli (2004, p. 89) afirma que o contexto de aprendizagem organizacional, a formação e a gestão de competências são conceitos centrais que, operacionalizados na prática das organizações, se transformam em vantagens competitivas. A empresa passa a ser vista, assim, não apenas como um portfólio de produtos e serviços, mas também como um portfólio de competências. O conceito de competência pode ser aplicado na reflexão sobre o desenvolvimento das organizações e das pessoas.

De acordo com Barney e Hesterly (2011, p. 9),

Uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que seus concorrentes. O valor econômico é simplesmente a diferença entre os benefícios percebidos obtidos por um cliente que compra produtos ou serviços de uma empresa e o custo econômico total desses produtos e serviços. Portanto, o tamanho da vantagem competitiva de uma empresa é a diferença entre o valor econômico que ela consegue criar e aquele de suas rivais.

Para viabilizar a gestão de competências baseada em gestão de conhecimento, se faz necessário o surgimento das universidades corporativas. De acordo com Eboli (2004, pág. 54) quando uma empresa se interessa em implantar um sistema de educação corporativa, deve basicamente responder a três questões chave:

✓ Por que implantar um sistema de educação corporativa?

Resposta: para aumentar a competitividade e o valor de mercado da empresa por meio do aumento do valor das pessoas;

✓ O que fazer para implantar um sistema de educação corporativa?

Resposta: estimular e potencializar a inteligência empresarial;

✓ Como fazer?

Resposta: instalar mentalidade de aprendizagem contínua em todos os níveis: empresa, lideranças e pessoas.

O funcionamento da universidade corporativa – UC está em estreita ligação com o direcionamento estratégico da organização (XAVIER 2007, p. 120). De acordo com a autora,

A implantação das universidades corporativas nas empresas está intimamente ligada ao conceito de gestão do conhecimento, ou seja, aos processos voltados para conceber, concretizar e socializar o conhecimento, tendo como pressuposto que o conhecimento é capital insubstituível para o estabelecimento da competência organizacional.

As empresas e as pessoas são entes distintos quanto à forma, objetivos e constituição. Entretanto no que se refere ao ambiente organizacional e a atuação no mercado podem e devem ser complementares. Para que esta união se torne eficaz, as organizações se valem da gestão de pessoas, e esta por sua vez utilizam a universidade corporativa como importante aliado. Nesta circunstância Eboli (2004, p.84) afirma:

O novo contexto do mundo dos negócios caracterizado por organizações flexíveis, pela “Economia do Conhecimento”, pela rápida obsolescência dos conhecimentos, pela preocupação com a empregabilidade, e com o desenvolvimento de uma força de trabalho com nível de educação de classe mundial, criou as condições favoráveis para que as empresas passassem a perceber a gestão do conhecimento como uma vantagem competitiva.

As vantagens competitivas desenvolvidas pelas pessoas são decorrentes das suas atitudes que perseguem o conhecimento e sua adequação às diversas possibilidades que proporcionem atingir este diferencial. Portanto, as empresas atuam fortemente em encontrar em seus colaboradores indivíduos com estas características, pois são geralmente almejados para formar o quadro de colaboradores ideal para a organização. No entanto, no mercado altamente competitivo, a retenção de bons talentos nem sempre é tarefa fácil. Cabe às empresas desenvolver capacitação e treinamento para seus funcionários no sentido de aprimorar e desenvolver as competências essenciais necessárias para que a firma tenha condições favoráveis de competição no mercado onde atua. Este trabalho deve ser permanente e precisa de uma política alinhada com a estratégia organizacional, utilizando instrumentos de gestão de pessoas com este objetivo.

Sendo assim, de acordo com Eboli (2004, p. 84), “a universidade corporativa deve ser encarada como uma ferramenta estratégica para todo o tipo de educação, para todos os empregados e também para consumidores, fornecedores e comunidade”. Conclui a autora: ela é, sobretudo, um processo e uma mentalidade que permeiam toda a organização, e não apenas um local físico de aprendizado.

A educação corporativa tem objetivos diferentes da educação tradicional, que é praticada tanto nas escolas quanto nas academias. Com relação à educação corporativa, Mundim (2002, p. 63) destaca o seguinte objetivo:

Evitar que o profissional se desatualize técnica, cultural e profissionalmente, e perca sua capacidade de exercer a profissão com competência e eficiência, causando desprestígio à profissão, além do sentimento de incapacidade profissional. Educação corporativa é, portanto, o conjunto de práticas educacionais planejadas para promover oportunidades de desenvolvimento do funcionário, com a finalidade de ajudá-lo a atuar mais efetiva e eficazmente na sua vida institucional.

Atualmente a educação corporativa atua muito fortemente na gestão estratégica de pessoas, notadamente com relação ao conhecimento e a aprendizagem, que passam a ser os elementos essenciais na criação e desenvolvimento de novas competências profissionais (MARCONDES, 2008).

Desde a década de 1990, de acordo com Ulrich (1998), tem-se dado atenção crescente aos “componentes organizacionais da competitividade” – que incluem a organização em si, suas principais competências e de seu pessoal, a cultura organizacional, os valores comuns, o conhecimento e o aprendizado. A partir dessa época, estes elementos ocupam importância fundamental para as empresas na busca dos seus resultados.

Com o intuito de viabilizar e instrumentalizar a ação estratégica na superação dos novos desafios organizacionais, surge no final do século XX, o conceito de universidades corporativas. De acordo com Eboli (2004, pág. 45), “este tema desperta tanto interesse nas empresas realmente preocupadas com competitividade, que propicia ao mesmo tempo encantamento e polêmica”. Ainda de acordo com a autora, são sete os princípios de sucesso das universidades corporativas, conforme Quadro 01 a seguir:

**Quadro 01 – Princípios de sucesso das universidades corporativas**

| <b>PRINCÍPIO</b> | <b>SIGNIFICADO</b>   |
|------------------|--|
| Competitividade  | Valorizar a educação como forma de desenvolver o capital intelectual dos colaboradores, transformando-os efetivamente em fator de diferenciação da empresa diante os concorrentes, ampliando assim sua capacidade de competir. Significa buscar continuamente elevar o patamar de competitividade empresarial por meio da instalação, desenvolvimento e consolidação das competências críticas – empresariais e humanas. |
| Perpetuidade     | Entender a educação não apenas como um processo de desenvolvimento e realização do potencial existente em cada colaborador, mas também como um processo de transmissão da herança cultural, a fim de perpetuar a existência da empresa.  |
| Conectividade    | Privilegiar a construção social do conhecimento, estabelecendo conexões e intensificando a comunicação e a interação. Objetiva ampliar a quantidade e a qualidade de relacionamentos com o público interno e externo.  |
| Disponibilidade  | Oferecer e disponibilizar atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso, propiciando condições favoráveis para que os colaboradores realizem a aprendizagem a qualquer hora e lugar.  |
| Cidadania        | Estimular o exercício da cidadania individual e corporativa, formando atores sociais capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e de  |

|                  |  |
|------------------|--|
|                  | modificá-la, pautados por postura ética e socialmente responsável.   |
| Parceria         | Entender que desenvolver continuamente as competências dos colaboradores é uma tarefa complexa, exigindo que se estabeleçam parcerias internas (com líderes e gestores) e externas (instituições de nível superior). |
| Sustentabilidade | Ser um centro gerador de resultados para a empresa, buscando sempre agregar valor ao negócio. Significa buscar fontes alternativas de recursos que permitam um orçamento próprio e autossustentável.                 |

Fonte: Eboli (2004, ps. 85, 115, 125, 145, 171, 181, 217)

A educação corporativa assume papel fundamental dentro das atribuições de gestão de pessoas. Desta forma, as organizações ficam dependentes de um projeto estratégico de educação corporativa, que vá ao encontro de sua estratégia organizacional, e assim o aprendizado passa a ser planejado e administrado de maneira rápida e sistemática, com foco na formação de vantagem competitiva (Garvin, 1998).

Para compreender a importância das universidades corporativas, tanto como novo padrão para educação superior quanto, num sentido amplo como instrumento-chave de mudança cultural, é importante compreender as forças que sustentaram o aparecimento das universidades corporativas, de acordo com Meister (1999): organizações flexíveis, era do conhecimento, rápida obsolescência do conhecimento, empregabilidade e educação pra estratégia global.

São várias as razões para o surgimento das universidades corporativas, de acordo com Tobin (1998), tais como: valores (conhecimento, habilidades, competência), imagem externa (criação de ótima impressão nos clientes e sócios) e imagem interna (reconhecimento para o grupo responsável pela criação da universidade corporativa).

O desenvolvimento de competências, juntamente com a gestão do conhecimento e a educação corporativa, tornou-se fundamental para as corporações mais importantes do mundo. Neste sentido Sabag (2007), afirma que “a efetividade estratégica depende sobretudo da existência de competências centrais na organização para distingui-la de suas concorrentes.” Assim, as organizações buscam a formação integral dos seus colaboradores, tornando-os o seu principal recurso.

Com a finalidade de aprimorar a formação integral dos seus colaboradores, as organizações realizam parceria entre as suas universidades corporativas com as instituições tradicionais de ensino superior, para desenvolvimento de programas específicos. Desta

forma, o conceito de educação sob medida refere-se às alianças que as corporações fazem com faculdades e universidades para criar um programa que vão ao encontro das necessidades de desenvolvimento das competências profissionais dos seus colaboradores (MEISTER,1999).

As experiências de sucesso são as advindas das parcerias entre a universidade corporativa e instituições tradicionais de ensino, de acordo com Mundim (2002). A autora destaca que o treinamento é uma atividade ocasional, e a educação corporativa é um processo contínuo de aprendizagem, realizado sempre. Ainda segundo a autora, existem mudanças de paradigmas e perspectivas com os programas de educação corporativa, conforme demonstrado no quadro a seguir:

**Quadro 2 – Paradigma/Perspectiva entre Universidade Tradicional e Universidade Corporativa**

| <b>PARADIGMA/<br/>PERSPECTIVA</b> | <b>UNIVERSIDADE<br/>TRADICIONAL</b> | <b>UNIVERSIDADE<br/>CORPORATIVA</b> |
|-----------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Objetivo                          | Habilidades                         | Competências críticas               |
| Foco                              | Aprendizagem individual             | Aprendizagem Organizacional         |
| Escopo                            | Tático                              | Estratégico                         |
| Ênfase                            | Necessidades individuais            | Estratégias do negócio              |
| Público                           | Interno                             | Interno e externo                   |
| Local                             | Espaço real                         | Espaço real e virtual               |
| Resultado                         | Aumentos das habilidades            | Aumento do desempenho               |

**Fonte: Mudim (2002, p.67)**

Neste capítulo foi feita a revisão da literatura que serviu de base teórica para o desenvolvimento deste trabalho. A seguir serão apresentadas as especificações da empresa em estudo, preservando a sua real identidade.

### **3 Especificação do caso estudo**

---

A empresa Alfa trabalha com a capacitação e treinamento dos seus funcionários desde 1965, através da criação do seu departamento de seleção e desenvolvimento do pessoal. Posteriormente foi transformado em Centro de Formação, e em julho de 2002, em seu lugar foi criada a sua universidade corporativa. Ao longo desse tempo, nesta universidade vem sendo oferecidas oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional a todos os funcionários da empresa. A universidade corporativa está ligada diretamente a Gestão de Pessoas, que conta com 26 unidades no país. Por sua vez esta é subordinada à Diretoria de Pessoas. Esta diretoria é vinculada à Vice Presidência de Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Sustentável.

O caso da universidade corporativa da empresa Alfa merece destaque, segundo Carbone et al (2009, p.133). A empresa vem oferecendo mais de 15 milhões de horas de capacitação por ano, proporcionando uma média de 120 horas de treinamento por funcionário, considerando as ações presenciais, à distância e de educação superior. Seu programa de bolsa de estudo para curso de graduação, pós-graduação, mestrado e doutorado formou mais de 40 mil funcionários nos últimos 10 anos e é benchmark.

Graças a esta *performance*, a Universidade Corporativa de Alfa recebeu em 2012, o prêmio de melhor programa de educação corporativa da América Latina em 2012 – o *CUBIC Awards (Corporate University Best-In-Class)*. Esta universidade corporativa foi a única reconhecida nas três categorias de premiação: Melhor Programa de Educação Corporativa, Melhor *E-learning* e Melhor Universidade Corporativa, nas quais foi reconhecida, respectivamente, em primeiro e segundo lugares. Este foi o segundo ano consecutivo que a universidade corporativa de Alfa está entre os melhores programas e universidades corporativas da América Latina. Isto evidencia a excelência do trabalho desta universidade, fortalece a imagem da empresa e reforça o compromisso de Alfa com o processo de desenvolvimento de seus profissionais.

Os programas e ações de aprendizagem da universidade corporativa de Alfa fundamentam-se em princípios filosóficos e organizacionais e orientam-se pelos seguintes propósitos: desenvolver a excelência humana e profissional dos funcionários, dar suporte ao desempenho profissional, aperfeiçoar a performance organizacional e formar sucessores para quadros técnicos e gerenciais da empresa. De acordo com a sua Proposta Político Pedagógica, os princípios educacionais que a Universidade Corporativa de Alfa considera são: o aluno como sujeito da aprendizagem (o aprendiz é reconhecido como sujeito ativo da

educação); diálogo e conscientização (o trabalho docente é conduzido por meio do diálogo); problematização da realidade (os temas estudados são discutidos de maneira não dogmática); aprender a aprender (desenvolver no educando a capacidade de aprender). Desta forma, através da sua universidade corporativa, Alfa busca intensificar o seu relacionamento com a sociedade e com o mercado de modo geral, contribuindo para a ampliação dos negócios e desenvolvimento do capital intelectual da organização, utilizando os conceitos de gestão por competências e gestão do conhecimento.

A principal meta da universidade corporativa da empresa Alfa é desenvolver a excelência humana e profissional dos funcionários por meio da criação de valor em soluções educacionais (EBOLI 2004, p. 102). Ainda de acordo com a autora, esta universidade foi criada pra contribuir com a melhoria do desempenho organizacional, e para fortalecer a imagem institucional da empresa. O planejamento dos cursos da Universidade Corporativa de Alfa é embasado nas competências críticas e na estratégia corporativa da empresa. Através da sua universidade corporativa, a empresa Alfa busca intensificar o seu relacionamento com a sociedade e com o mercado de modo geral, contribuindo para a ampliação dos negócios e para o desenvolvimento do capital intelectual da organização. Segundo Eboli (2004, p. 102), “o objetivo é que a universidade seja vista pelos funcionários como um importante espaço de desenvolvimento pessoal e profissional e amplamente reconhecida pela qualidade de seus programas”.

As competências evidenciadas pelo desempenho profissional, no âmbito de determinado contexto ou estratégia negocial, reúne as condições para promover o desenvolvimento destas competências vitais à continuidade da empresa. Estas competências organizacionais (conhecimentos, habilidades e atitudes) que são identificadas pela empresa, representam os recursos que seus empregados devem possuir (pré-disposição), e que os capacitam a contribuir para o desempenho da empresa (obtenção de resultado), agregando valor para a organização, e para o indivíduo (proporcionando qualidade de vida).

Ao longo do tempo a empresa Alfa vem desenvolvendo suas estratégias, sempre baseada nos seus valores e nos seus princípios éticos e negociais. Abaixo, pode-se perceber quais foram as missões que Alfa cumpriu nos últimos anos, conforme consulta em seu site no dia 11/01/2013:

- ✓ 1976: Fomentar produção nacional e sua circulação e o incentivo do intercâmbio comercial com o exterior.

- ✓ 1987: Fomentar a produção nacional, promover a circulação dos bens produzidos, concorrer para o fortalecimento do sistema financeiro e incentivar o intercâmbio comercial do País com o exterior.
- ✓ 1991: Promover o desenvolvimento econômico e social do País, resguardado o equilíbrio do meio ambiente, atuar como moderador do mercado financeiro nacional e apoiar o intercâmbio comercial com o exterior.
- ✓ 1992: Apoiar o desenvolvimento econômico e social do País.
- ✓ 1995: Ser o melhor banco do Brasil, assegurar a satisfação dos clientes, atender às expectativas dos acionistas e contribuir para o desenvolvimento do País.
- ✓ 2000: Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e ser útil à sociedade.
- ✓ 2004: Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País.
- ✓ 2010: Ser um banco competitivo e rentável, promover o desenvolvimento sustentável do Brasil e cumprir sua função pública com eficiência.

Desta forma, a produção e o acesso ao conhecimento são ancorados nas várias possibilidades de carreira e na Estratégia Corporativa de Alfa. Esta por sua vez é feita a cada quinquênio e a sua estratégia corporativa vigente se refere ao período 2010-2014.

A estratégia corporativa de Alfa para o período 2010-2014 está pautada na seguinte missão: “ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a empresa, e contribuir para o desenvolvimento do país”, conforme consulta em seu site no dia 11/01/2013. Os valores que serão observados para cumprir esta missão são: ética e transparência; compromisso com o desenvolvimento das comunidades e do país; responsabilidade socioambiental; excelência e especialização no relacionamento com o cliente; gestão participativa, decisão colegiada e trabalho em equipe; ascensão baseada no mérito; marca como diferencial competitivo; conservadorismo e proatividade na gestão de riscos; e comprometimento com a rentabilidade, eficiência e inovação.

A estratégia corporativa de Alfa para o período 2010-2014 na prática pode ser estratificada da seguinte forma, conforme consulta no seu site em 11/01/2013:

- ✓ Visão de Futuro: ser o primeiro banco dos brasileiros no Brasil e no exterior, o melhor banco para trabalhar e referência em desempenho, negócios sustentáveis e responsabilidade socioambiental.
- ✓ Competência: gerenciar custos aumentando a eficiência de processos organizacionais e escolhendo as melhores alternativas na alocação de recursos.
- ✓ Orientações Gerais: ter desempenho compatível com a liderança de mercado e realizar negócios orientados à geração de resultados sustentáveis.
- ✓ Valor: comprometimento com a rentabilidade, eficiência e inovação.

Por sua vez os objetivos estratégicos de Alfa para o período 2010-2014 estão agrupados no Mapa Estratégico de Longo Prazo, e se dividem nas seguintes perspectivas:

- ✓ Estratégia e Operações: Acompanha a evolução dos negócios sob a ótica dos produtos e serviços comercializados.
- ✓ Financeira: referência em desempenho e negócios sustentáveis.
- ✓ Clientes: fortalecimento do relacionamento com os clientes, posicionamento e ampliação da participação de mercado e ampliação da capacidade de distribuição.
- ✓ Sociedade: agente de desenvolvimento do país e responsabilidade socioambiental.
- ✓ Processos Internos: risco, segurança e controle; eficiência operacional e negocial; e inovação.
- ✓ Comportamento Organizacional: gestão do conhecimento das competências profissionais; e bem estar no trabalho.

Neste capítulo foi feita a apresentação da empresa Alfa. A seguir serão apresentados os procedimentos metodológicos que viabilizaram a pesquisa e a análise dos resultados.

## **4 Procedimentos metodológicos**

---

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados para a operacionalização da pesquisa desta dissertação, e aborda os seguintes tópicos: inicialmente indica-se a natureza da pesquisa, logo em seguida comenta-se sobre os sujeitos que foram abordados na pesquisa. Os procedimentos metodológicos seguem com os instrumentos e técnicas que foram utilizados na coleta de dados, e termina com a análise dos dados.

Esta pesquisa é qualitativa, de caráter exploratório descritivo, admitindo a classificação de Vergara (1998), pois buscou perceber opiniões e pareceres dos administradores de agências e funcionários participantes do programa, pesquisados quando identifica as competências profissionais dos funcionários recém-admitidos da empresa Alfa.

Quanto aos meios, a dissertação classifica-se como um estudo de caso único por tratar com base de análise em um programa de desenvolvimento de competências profissionais da empresa em estudo. No presente trabalho foi focado este programa devido a sua peculiaridade, pois é o único que trata dos funcionários recém-empossados dentre todos os demais desenvolvidos pela universidade corporativa da empresa Alfa. Este programa é composto por quinze cursos, sendo quatro presenciais, realizados em sala de aula e onze à distância, realizados no ambiente de trabalho, totalizando duzentos e vinte e cinco horas aula, no período de um ano. Quando se fala em estudo de caso, de acordo com Stake, (1994), *apud* Godoy (2010), não se refere a uma escolha metodológica, mas fundamentalmente, à escolha de um determinado objeto a ser estudado, que pode ser um programa, uma pessoa, uma instituição, uma empresa ou um determinado grupo de pessoas que compartilham o mesmo ambiente e a mesma experiência.

O estudo de caso é utilizado quando se deseja compreender uma situação em profundidade, enfatizando seu significado para os vários envolvidos (MERRIAN, 1998), *apud* Godoy (2010). Ainda segundo a autora, o estudo de caso se trata de uma descrição holística e intensiva de um fenômeno bem delimitado (um programa, uma instituição, uma pessoa, um grupo de pessoas, um processo, ou uma unidade social). Desta forma, o estudo de caso, completa a autora, denota que o interesse do pesquisador está mais voltado à compreensão dos processos sociais que ocorrem num determinado contexto do que às relações estabelecidas entre as variáveis.

## 4.1 Sujeitos de pesquisa

Os sujeitos de interesse neste estudo são os funcionários recém empossados nos anos de 2012 e 2013, na empresa Alfa que passaram pelo treinamento na universidade corporativa desta organização, bem como os gestores de agências que supervisionam estes indivíduos no início das suas atividades na empresa.

Neste período foram treinados 120 funcionários lotados nas 40 agências da empresa Alfa, localizadas no Recife e em sua Região Metropolitana. Nestas agências foco da pesquisa, existem 40 gestores de agência que são responsáveis pelo acompanhamento e orientação destes funcionários quando assumem suas funções iniciais na organização. Desse total, houve a participação de um número de respondentes adequado a um estudo de natureza qualitativa, que é subjetivo (responderam a pesquisa 36 funcionários participantes do treinamento e 20 gestores de agências). Desse modo, optou-se pelo critério da saturação das respostas, como critério para definição do número de respondentes. No entanto, considerou-se para a pesquisa todas as respostas obtidas após o envio de e-mails solicitando a participação no estudo, para os dois grupos de interesse.

As entrevistas foram realizadas via e-mail, no período de 16 a 20 de setembro de 2013. A opção das entrevistas através deste canal deveu-se ao fato da distância entre o pesquisador e as pessoas que foram entrevistadas. Outro motivo desta escolha está relacionado com o tempo que demandaria para realizar as entrevistas pessoalmente, visto que o pesquisador e os entrevistados trabalham o dia inteiro e não dispõem de tempo suficiente para realizar as entrevistas de outra forma.

## 4.2 Coleta de dados

Para a coleta de dados da pesquisa foram utilizados os seguintes instrumentos e técnicas: Inicialmente foi realizada pesquisa documental com a finalidade de efetuar levantamento de dados junto aos registros e normativos internos da empresa em estudo, bem como do programa abordado neste trabalho. De acordo com Godoy (2010), o exame de documentos pode trazer contribuições importantes para o estudo de caso. Ainda segundo a autora, a palavra “documentos” deve ser entendida de forma ampla, incluindo materiais

escritos, as estatísticas e outros tipos de registros organizados em banco de dados (os quais produzem um formato de registro ordenado e regular de vários aspectos da vida social).

Em seguida, foram coletados dados SECUNDARIOS junto ao sistema corporativo da empresa, referentes às informações dos participantes da pesquisa, tais como: tempo de empresa (no caso dos administradores) e formação escolar (para todos os entrevistados). A coleta de informações junto aos sujeitos foram realizadas através de roteiro de entrevista semi estruturado, que foram enviadas via e-mail aos respondentes, e se encontram no apêndice deste trabalho. O roteiro de entrevista foi construído para responder aos três objetivos específicos deste trabalho, e foi composto com vinte e uma perguntas, a partir das seis perspectivas analisadas do Mapa Estratégico de Alfa, para o período 2011-2014. Os autores Lakatos e Marconi (2005), deixam claro que a formulação de um instrumento de pesquisa adequado é fundamental para uma coleta de dados eficaz. Segundo Godoy (2010), isto ocorre quando o pesquisador deseja apreender a compreensão do mundo dos respondentes e as elaborações que eles usam para fundamentar suas opiniões e crenças.

Um aspecto importante na coleta dos dados é que seja estabelecido um critério para o encerramento do trabalho de campo, pois conforme já foi comentado anteriormente, pode ocorrer a saturação de dados. Existe um ponto a partir do qual a aquisição de informação é redundante, segundo Taylor e Bogdan (1998) *apud* Godoy (2010). Ainda segundo esta autora, quanto mais tempo o pesquisador permanece no campo mais dados ele acumula, no entanto é fundamental identificar em que momento se atingiu um ponto em que a obtenção de informações não traz novos elementos para a compreensão do caso. Para este trabalho, o pesquisador considerou as respostas mais originais, desconsiderando aquelas repetitivas ou semelhantes, uma vez que a pesquisa foi realizada através de e-mail.

### **4.3 Análise dos dados**

Nesta pesquisa, a metodologia adotada para a análise dos dados, foi a análise de conteúdo. Neste tipo de análise, a mensagem é ponto de partida, onde também são levadas em consideração as condições contextuais dos seus criadores. Para Franco (2005), deve-se considerar não apenas a semântica da língua, mas também a interpretação do sentido que um indivíduo atribui às mensagens. O autor complementa sua definição sobre o tema, afirmando que a finalidade da análise de conteúdo é produzir inferência, trabalhando com vestígios e índices postos em evidência por procedimentos mais ou menos complexos.

Para Bardin (2010), a análise de conteúdo representa um conjunto de técnicas utilizadas para a análise das comunicações e visa obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens.

A análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema (Vergara, 2003). De acordo com Clemente e Jeunon (2005), busca-se descobrir o que está por trás dos conteúdos manifestos, sendo feita uma análise profunda, muito além do que está sendo comunicado. Ainda, segundo os autores, a análise do conteúdo, em suas primeiras utilizações, assemelha-se muito ao processo de categorização e tabulação de respostas às questões abertas.

Seguindo com a definição de alguns autores sobre a metodologia em questão, Alves (2011, p. 2), afirma:

A análise de conteúdo com as suas potencialidades e, sobretudo, com a facilidade que deriva de ser uma análise discreta, constitui um método de investigação de inegável interesse como forma de procurar aumentar, melhorar e diversificar a investigação.

Ainda de acordo com Alves (2011), a análise de conteúdo não proporciona o mesmo tipo de respostas às questões de investigação que, nomeadamente, os questionários ou as entrevistas, porém considera-se que esta técnica permite efetuar estudos relevantes, além de conter elevado rigor científico.

A análise de conteúdo, segundo Bardin (2010) é dividida em 3 etapas:

- a) Pré-análise: fase da organização da pesquisa e dos objetivos do pesquisador, onde ocorre a escolha dos materiais a serem analisados, a revisão das hipóteses a serem pesquisadas e a definição dos indicadores que irão orientar a coleta e interpretação dos dados;
- b) Exploração do material: etapa da coleta dos dados da pesquisa no material previamente selecionado. Ocorre por atividades de coleta, codificação, decomposição ou enumeração dos dados;
- c) Tratamento dos resultados obtidos e interpretação: fase que trata da transformação dos dados brutos, obtidos na exploração do material, em dados significativos e válidos.

A seguir estas etapas estão descritas conforme ocorreram durante esta pesquisa.

## **Pré-análise**

A coleta de dados foi realizada através de roteiro de entrevista semi estruturada. Foram selecionados os administradores de agências e participantes do treinamento ouvidos na entrevista. Optou-se por aqueles que trabalham na cidade do Recife e em sua Região Metropolitana, tendo vista a logística utilizada no trabalho, e o fato do pesquisador conhecer e ter acesso a estas pessoas.

## **Exploração do material**

A exploração do material ocorreu pela leitura e análise das entrevistas realizadas, conforme eram disponibilizadas para o pesquisador. Não foram utilizados softwares para a coleta de dados, visto que a leitura completa do material coletado foi necessária devido ao fato da diversidade de opiniões dos participantes da pesquisa.

## **Tratamento dos resultados**

Após a coleta dos materiais e seleção das informações das entrevistas, os funcionários foram agrupados em duas categorias: administradores das agências que receberam os funcionários participantes do treinamento e os funcionários que participaram do treinamento. O uso de categorias significa, segundo Gomes (1994, p. 70), “agrupar elementos, ideias ou expressões em torno de um conceito capaz de abranger tudo isso”. Desta forma, foi possível analisar a percepção dos entrevistados com relação ao assunto da pesquisa.

É importante frisar que a análise de conteúdo foi feita para responder aos objetivos específicos da pesquisa, da seguinte forma: o primeiro objetivo foi relacionado com as perspectivas Estratégia e Operações, e Financeira; o segundo com as perspectivas Clientes e Sociedade; e o terceiro, com as perspectivas Processos Internos e Comportamento Organizacional. Com isto foi possível avaliar de que modo o programa de treinamento para novos funcionários da universidade corporativa da empresa Alfa, está desenvolvendo competências alinhadas às estratégias da organização na ótica dos envolvidos no processo (administradores e participantes do curso), apoiando-se no referencial teórico levantado na pesquisa. No capítulo seguinte estão apresentadas a análise e a discussão dos resultados da pesquisa.

## 5 Análise e discussão dos resultados

---

Este capítulo apresenta a discussão dos resultados da pesquisa, utilizando-se o método de análise de conteúdo. Para isto, foram coletados dados por meio de entrevistas semi estruturadas junto aos participantes. Inicialmente será apresentado o perfil dos sujeitos da entrevista, posteriormente abordada a opinião dos administradores de agências com relação ao treinamento referente às perspectivas Estratégia e Operações, e Financeira, do Mapa Estratégico da empresa Alfa para o período 2010-2014. Em continuidade à análise e discussão dos resultados da pesquisa será apresentada a avaliação dos participantes do treinamento, com relação às perspectivas Clientes e Sociedade do Mapa Estratégico. O capítulo se encerra com a verificação das competências desenvolvidas no treinamento, na opinião dos administradores de agências que receberam funcionários, referente às perspectivas dos Processos Internos e Comportamento Organizacional do Mapa Estratégico da empresa Alfa.

É importante salientar que os respondentes se basearam no roteiro de entrevistas semi estruturado constante no apêndice deste trabalho. Para cada perspectiva analisada do Mapa Estratégico foram colocadas competências pertinentes que serviram de base para os entrevistados responderem as questões e exporem suas opiniões. Por sua vez, essas competências foram atribuídas pelo autor deste trabalho, como as categorias pré-determinadas para a realização da análise de conteúdo. Desta forma, percebe-se ao longo das entrevistas que houve liberdade nas manifestações por parte dos respondentes sobre os assuntos abordados, o que contribuiu para enriquecer as respostas, e ao mesmo tempo, viabilizar o surgimento das **categorias da análise**. Assim, houve um melhor entendimento e esclarecimento da discussão dos resultados, uma vez que à medida que as opiniões foram aparecendo, o autor teve possibilidade de elencar essas categorias de forma clara e objetiva.

### 5.1 Perfil dos sujeitos da entrevista

Para definir os sujeitos da pesquisa, conforme comentado anteriormente, fez-se uma pesquisa documental com a finalidade de efetuar levantamento de dados junto aos registros e normativos internos da empresa em estudo, bem como do programa de treinamento abordado neste trabalho. Neste levantamento constatou que este treinamento é composto por

15 cursos, sendo 4 presenciais, realizados em sala de aula e 11 à distância, realizados no ambiente de trabalho, totalizando 225 horas aula, no período de um ano, e já foram treinados mais de 30 mil funcionários desde a sua criação em 2005.

A pesquisa teve abrangência nas 40 unidades de negócio da empresa Alfa situadas na cidade do Recife e em sua Região Metropolitana. Nesta localidade houve o ingresso de 120 funcionários novos na instituição no período de julho 2012 a junho 2013. Assim, foram enviadas 60 entrevistas para os participantes do treinamento, com retorno de 36, o que corresponde a 60% de respostas válidas para a pesquisa. Com relação aos administradores, das 40 entrevistas enviadas, 20 retornaram com respostas satisfatórias para a realização deste trabalho, o que corresponde a 50% do total.

Em seguida, foram coletados dados primários no sistema corporativo da empresa, onde foram identificadas informações dos participantes da pesquisa. Neste levantamento de dados constatou-se que 80% dos 36 funcionários participantes do treinamento que responderam a entrevista, já tem curso superior completo, e o restante está com o curso em andamento. Este contingente de funcionários é composto 50% de homens e 50% de mulheres, e apenas 02 deles teve a experiência de seu primeiro emprego na empresa Alfa. Com relação aos 20 administradores entrevistados, sendo doze homens e oito mulheres, verificou-se que 70% tem formação escolar com curso superior completo, e 60% tem mais de 20 anos que trabalham na empresa.

## **5.2 A opinião dos administradores sobre o programa de treinamento**

O primeiro objetivo da pesquisa foi “conhecer a opinião dos administradores das agências sobre o programa de treinamento para novos funcionários, com relação às perspectivas Estratégia e Operações e Financeira, do Mapa Estratégico da empresa Alfa, relativo ao período 2010-2014”. Através desta perspectiva a empresa acompanha a evolução dos negócios sob a ótica dos produtos e serviços comercializados. Referindo-se ao alinhamento por parte dos funcionários, com relação às ações da estratégia, políticas e diretrizes da empresa, que representa a primeira competência desta perspectiva, os administradores entendem que o treinamento precisa de um melhor aprimoramento. Na opinião de um administrador (ADM1), “é necessário que todos os funcionários estejam cientes do rumo da empresa, pois isto lhes dará segurança e tranquilidade no seu trabalho, e

no treinamento isto não é tratado de maneira satisfatória, pois esta competência não diz respeito ao relacionamento direto com o cliente”.

No que diz respeito à competência sobre argumentação de venda por parte dos funcionários, sobre os produtos e serviços da empresa, um administrador (ADM2) afirma que “o treinamento apresenta carência neste item, uma vez que sua duração é de apenas 40 horas aula, e isto não é suficiente para capacitar os funcionários adequadamente”. Ainda sobre esta competência, outro administrador (ADM3), diz que “muitos funcionários são jovens demais, e não tem nenhum conhecimento com a atividade bancária, o que dificulta muito o aprendizado dos produtos e serviços do banco durante o curto espaço de tempo do treinamento”.

Com relação à competência da prestação de informações adequadas sobre os principais produtos e serviços da empresa, um dos administradores (ADM4) comenta que “esta dificuldade apresentada pelos funcionários está associado à grande quantidade de produtos e serviços que são vendidos e a sua complexidade”. Na opinião de outro administrador (ADM5), ele diz o seguinte: “se o tempo disponível para o treinamento fosse maior, os funcionários teriam melhor oportunidade de aprofundar e conhecer com mais detalhes esses produtos, o que traria mais confiança para negociação segura com os clientes”.

Para Gil (2001), o treinamento deve ser abordado sob o enfoque sistêmico, pois os programas de capacitação vão além do desenvolvimento de habilidades técnicas, procurando elencar as necessidades do indivíduo, suas motivações e dificuldades de aprendizagem. Com relação ao desenvolvimento de pessoas, Faria e Brandão (2003), refere-se ao aprimoramento das competências disponíveis na organização, ocorrendo no nível individual por meio de treinamento e, no nível organizacional, por investimentos em pesquisa. Nesta linha de raciocínio, Drucker (1995) entende que o aprendizado organizado por parte dos colaboradores das empresas necessita tornar-se um processo vitalício, e sugere a adoção do aperfeiçoamento contínuo, o aprendizado da exploração dos conhecimentos e da inovação de forma sistemática.

Quando perguntado sobre a prática dos participantes com relação realização dos negócios com ética e segurança, um administrador (ADM6), afirmou que “o treinamento favorece a realização de negociação de produtos e serviços com ética, uma vez que esta é uma marca muito forte da empresa”. De acordo com o Instituto Ethos (2011), a ética não é um valor acrescentado, pois esta atrai para si uma grande quantidade de fatores humanos e os seres humanos conferem ao que realizam, inevitavelmente, uma dimensão ética. A

empresa, enquanto instituição capaz de tomar decisões e como conjunto de relações humanas com uma finalidade determinada, já tem desde seu início uma dimensão ética. Nesta dimensão sobre ética, na opinião de um administrador (ADM7), “o treinamento desenvolve atividades voltadas ao código de ética da empresa e capacita os funcionários a atuarem com ética em suas atividades”.

Reportando sobre a perspectiva Financeira do Mapa Estratégico para o período 2010-2014, onde a empresa pretende ser a referência em desempenho em negócios sustentáveis, os administradores de agências avaliaram positivamente o treinamento. No entendimento deles, no treinamento são desenvolvidas competências necessárias para que os funcionários utilizem de forma satisfatória as técnicas de negociação que garantem a fidelização dos clientes. Na opinião de um administrador (ADM8), “a fidelização do cliente é fundamental para proporcionar rentabilidade à empresa no longo prazo”. As competências abordadas no treinamento se referem a fatores estratégicos como: habilidades pessoais, planejamento e organização, treinamento e disciplina, auto desenvolvimento, visão, determinação, inovação, alianças, flexibilidade e adaptabilidade, são alguns exemplos de desenvolvimento (SANTOS, 2009), que são fundamentais para a fidelização dos clientes.

No entanto na opinião dos administradores de agências, o programa de treinamento precisa de aprimoramento com relação à competência de gerar resultados a partir dos recursos produtivos disponíveis. Por exemplo, um dos administradores (ADM9) entrevistados comentou em sua fala que: “a empresa está em processo de mudança no seu parque tecnológico, especificamente com relação à substituição do *software*, o que atrapalha a execução de algumas tarefas cotidianas, e dificulta a realização dos negócios de uma forma geral.” Para Harrel et al (2002), muitas empresas possuem recursos disponíveis, os quais, quando corretamente empregados, podem trazer significativa melhoria tanto em produtividade quanto em qualidade. Na opinião de um administrador (ADM10) sobre o assunto: “a empresa dispõe de recursos produtivos suficientes para atender suas necessidades, porém falta uma melhor orientação no treinamento para os funcionários utilizarem a nova tecnologia da empresa”. Na opinião de outro administrador (ADM11), “o treinamento precisa orientar os funcionários para direcionarem suas ações no sentido de um melhor aproveitamento destes recursos, de forma a atingir os objetivos das unidades onde estão lotados”.

Com relação à competência que trata sobre o alinhamento dos funcionários com as ações voltadas aos planos da unidade de negócio (agências) onde eles atuam, os administradores entendem que o treinamento ajuda a esclarecer o programa de metas e

resultados das agências. De acordo com um administrador (ADM12), “nos cursos de introdução à empresa, são esclarecidos os objetivos que a organização pretende atingir e o papel de cada agência neste processo”.

De forma resumida, com base no conteúdo das entrevistas dos administradores de agências, relacionadas à perspectiva Estratégia e Operações, de maneira geral, o treinamento necessita aprimorar as competências que se referem à argumentação de vendas e prestação de informações sobre produtos da empresa, uma vez que é necessário dedicar mais tempo para estas atividades. Esta **categoria (exiguidade de tempo de treinamento)** fica muito clara na opinião dos administradores. **Outra categoria** que surgiu com frequência foi a **quantidade e a complexidade de produtos** que são repassados para os funcionários no início de carreira, o que dificulta o aprendizado e sua atuação quando da sua chegada nas agências. Os administradores foram unânimes quando se reportaram sobre **ética nos negócios**, o que demonstra que **esta categoria** é muito latente no treinamento e na empresa.

Com relação à Perspectiva Financeira, os administradores de agência entendem que no treinamento são desenvolvidas competências necessárias para que os funcionários utilizem as técnicas de negociação que garantem a fidelização dos clientes. Isto fica demonstrado através da **categoria sustentabilidade nos negócios**, citada na fala de um dos administradores. **Outra categoria** que surgiu nesta perspectiva foi a **mudança no parque tecnológico e a sua adequada utilização por parte dos funcionários**, que deve ser melhor aprimorada no treinamento. Uma **terceira categoria** emergente nesta perspectiva foi referente aos **planos de negócios das agências**, que na opinião dos administradores, o treinamento atende satisfatoriamente esta competência.

### **5.3 A avaliação dos participantes sobre o treinamento**

O segundo objetivo da pesquisa foi “analisar, junto aos participantes, a avaliação do programa de treinamento para novos funcionários, com relação ao desenvolvimento de competências alinhadas às estratégias da empresa Alfa, com base nas perspectivas Clientes e Sociedade do seu Mapa Estratégico, para o período 2010-2014”. Os resultados da pesquisa mostraram que as competências profissionais, referentes a estas perspectivas e que serão analisadas nos parágrafos seguintes, estão devidamente solidificadas em suas ações, o que ajuda o crescimento e a competitividade da empresa, nas duas perspectivas analisadas

(Clientes e Sociedade). Assim, percebe-se que na opinião dos participantes, no treinamento são desenvolvidas competências que vão ao encontro das estratégias da empresa. Segundo Zarafian (1999) a competência é a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações. Prahalad e Hamel (1990) definem competências essenciais como um aprendizado coletivo na organização, especialmente em como coordenar diversos tipos de produção e integrar múltiplas tecnologias. Para os autores acima citados, o desenvolvimento de competências é fundamental para que empresa promova mudanças na administração e nos treinamentos para os seus colaboradores, concentrando seus esforços em identificar as competências essenciais de acordo com sua estratégia de atuação, enfatizando sua competitividade perante os concorrentes.

A opinião dos participantes do treinamento é bastante uniforme com relação à perspectiva Clientes do Mapa Estratégico da empresa para o período 2010-2014, que prevê o fortalecimento do relacionamento com os clientes, posicionamento e ampliação da participação de mercado e aumento da capacidade de distribuição. As opiniões indicam que a qualidade do treinamento é satisfatória com relação às competências que se referem à realização da negociação de produtos e serviços da empresa com ética e segurança por parte dos funcionários. Por exemplo, um dos funcionários (FCN1) entrevistados comenta: “Um dos motivos que me fez entrar nesta empresa é a sua marca de ser ética. Espero não me decepcionar”. É importante destacar que na opinião de outro funcionário (FCN2) participante do treinamento, “a ética e a segurança são aspectos decisivos e fundamentais para que a organização tenha mais de 200 anos de existência e continue sendo uma das instituições financeiras mais respeitadas no país, com reconhecimento e atuação também no exterior”. Opinião semelhante também foi emitida por outros funcionários (FCN3 e FCN4) participantes do treinamento, que pretendem seguir carreira profissional na organização. De acordo com eles, “esta forma de atuação garante a sustentabilidade e longevidade da empresa”. Complementando esta linha de raciocínio, Martins e Pereira (2009) afirmam que as organizações somente conseguem se manter vivas no cenário atual caso contribuam para o setor em que estão inseridas. Sendo assim, uma organização que alcance a longevidade contribuirá para sua sobrevivência, mas também, para a longevidade do setor, movimentando a economia, gerando empregos e renda.

Com relação ao aproveitamento das oportunidades de negócios por parte dos funcionários, propondo soluções adequadas ao cliente, e ao oferecimento de produtos e serviços apropriados às necessidades dos clientes e de interesse da empresa, os funcionários

tem a percepção que o treinamento atende adequadamente estas competências. Na opinião de um funcionário (FCN5) entrevistado ele diz que “no treinamento existe a vivência de diversas atividades/dinâmicas que são direcionadas para encantar o cliente, e conseqüentemente satisfazer suas necessidades”. De acordo um dos funcionários (FCN6), “no treinamento são desenvolvidas algumas técnicas de negociação, como ‘saber ouvir o cliente’ e ‘escutar mais do que falar’, que os tornam capazes de aproveitar bem as oportunidades de negócios e oferecer produtos que atendem às necessidades dos clientes”. Para Churchill (2000), uma visão orientada para o marketing significa que as organizações devem possuir uma filosofia de negócios, procurando construir produtos e serviços para satisfazer seus clientes, por meio da compreensão de suas necessidades e desejos. No entendimento do autor é fundamental que as empresas visem à satisfação das necessidades dos clientes, utilizando instrumentos que viabilizem os resultados de suas ações.

Na perspectiva Clientes é importante frisar que na opinião de um funcionário (FCN7) participante do treinamento, “o atendimento precisa se mais ágil, uma vez que ainda existe um tempo de espera considerável por parte dos clientes nas agências”. De acordo com outro funcionário (FCN8), “a empresa precisa fazer uma melhor triagem na distribuição das senhas, com foco maior para os canais de autoatendimento, apesar da necessidade de obediência ao código de defesa do consumidor, onde diz que se deve respeitar o canal onde o cliente quer ser atendido”. Segundo outro funcionário (FCN9), “isto se deve ao fato dos funcionários precisarem aprimorar melhor suas ações no sentido de satisfazer às necessidades da clientela, nas fases de atendimento, venda e, principalmente pós venda, dos produtos e serviços da empresa”. Para outro participante do treinamento (FCN10), “a empresa Alfa precisa fazer melhor gestão no sentido de direcionar o atendimento para os canais automatizados, como terminais de autoatendimento, internet e telefone, o que diminui o tempo de espera, e em muitos casos, o cliente não precisa se deslocar até a empresa para resolver seus problemas”.

No sentido de justificar a colocação acima, Pires e Costa Filho (2001, p. 60), afirmam que “as mudanças do ambiente das agências em bancos, com ampliação do espaço para o autoatendimento, e a redução daquele destinado ao *back-office*, é um claro prenúncio de que a transferência dos serviços bancários para os equipamentos não tem limites”. O resultado, conforme afirmam os autores, é o aumento da produtividade e da lucratividade de um determinado ponto, levando os bancos a atender mais e melhor os clientes com a mesma estrutura de pessoal. Atualmente no Brasil, 89% das transações bancárias já são realizadas nos canais de autoatendimento, através da internet, terminais de autoatendimento, telefone,

fax, central de atendimento, *móvil banking* (banco de bolso) e POS (*point of sale*). Apesar de todos os esforços e investimentos realizados pelas instituições financeiras no sentido de automatizar todo o atendimento, ainda existe resistência por parte de alguns clientes para com esta prática, que é decorrente, principalmente do nível cultural, da faixa etária e da dificuldade de acesso, principalmente à internet.

Na perspectiva Sociedade do Mapa Estratégico 2010-2014, a empresa Alfa almeja ser o principal agente de desenvolvimento do país e contribuir para a responsabilidade socioambiental. Na opinião de um funcionário participante (FCN11), com relação à qualidade do treinamento referente a esta perspectiva, “é preciso desenvolver melhor as competências necessárias para as ações por parte dos funcionários que levam em consideração os impactos sociais, ambientais e econômicos e os princípios de responsabilidade socioambiental adotados pela empresa”. Na opinião de um funcionário (FCN12) participante do treinamento, “a empresa Alfa ainda carece de maior foco para este assunto, notadamente na sua divulgação e disseminação em treinamentos”. De acordo com Barbieri e Cajazeira (2009), responsabilidade socioambiental é o meio pelo qual as organizações podem auxiliar a efetivação do desenvolvimento sustentável, buscando harmonizar e alinhar as questões econômicas, sociais e ambientais nas atividades que elas desenvolvem (Silva, et al, 2013). Desta forma, o treinamento em análise carece de focar melhor o desenvolvimento de competências necessárias para atender esta perspectiva.

No entanto, com relação à contribuição para ações socialmente responsáveis e sintonizadas com as estratégias organizacionais da empresa por parte dos funcionários, todos os participantes concordaram que estas competências são desenvolvidas de forma satisfatória no treinamento. A ação social é definida como sendo a vivência do fenômeno, conforme abordagem de Macedo et al (2013). De acordo com um dos participantes do treinamento (FCN13), “a empresa Alfa desenvolve ações sociais efetivas como o programa de educação de jovens e adultos, além de contribuir concretamente na formação de crianças e adolescentes, o que agrega melhoria de vida para as comunidades onde a empresa atua”.

De forma resumida, com base no conteúdo das entrevistas dos participantes do treinamento, relacionadas à perspectiva Clientes, percebe-se que a **categoria** que aborda a **questão da ética nos negócios** é bastante presente entre os participantes. Eles apontam que a empresa tem a ética como uma questão decisiva e fundamental em sua marca, o que lhe proporciona longevidade e sustentabilidade. **Outra categoria** que ficou bastante latente nesta perspectiva foi o **encantamento proporcionado aos clientes**, através das **técnicas de negociação** que são desenvolvidas no treinamento. Referindo ainda na perspectiva Clientes,

ficou marcada a **categoria** que se refere ao **longo tempo de espera** por parte dos clientes, o que pode ser minimizada através da utilização dos canais de autoatendimento, com terminais e internet.

Com relação à perspectiva Sociedade, os funcionários apontaram a **categoria** da **falta de foco** no treinamento com relação às ações de responsabilidade sócio ambientais da empresa. No entanto, **outra categoria** apontada pelos funcionários, é o **reconhecimento da atuação da empresa em ações socialmente responsáveis**, e de forma bastante efetiva, junto às comunidades onde atua.

## **5.4 A verificação das competências desenvolvidas no treinamento no entendimento dos administradores**

O terceiro objetivo da pesquisa foi “verificar se as competências desenvolvidas no treinamento estão adequadas às atividades e às estratégias da empresa Alfa, no entendimento dos gestores de agências que receberam novos funcionários, referente aos Processos Internos e Comportamento Organizacional, do seu Mapa Estratégico, para o período 2010-2014”. As opiniões dos administradores foram no sentido que as competências desenvolvidas estão devidamente adequadas às atividades dos funcionários, porém carecem de um melhor alinhamento quanto às estratégias da empresa.

Para Hamel e Prahalad (2001), o principal objetivo da estratégia é se antecipar aos seus concorrentes com relação à obtenção de vantagens competitivas. Para isto a organização necessita de vislumbrar modelos de gestão e de produtos que possivelmente serão utilizados no futuro. É muito importante que a organização aperfeiçoe as habilidades e competências já adquiridas, com a finalidade de torná-las um diferencial competitivo. Para Porter (1991), o objetivo estratégico precisa se transformar em competência do corpo funcional através do alinhamento da estratégia com os diversos sistemas de gestão de pessoas, a exemplo do sistema de ascensão profissional, do sistema de avaliação e recompensas, sistema de treinamento e desenvolvimento de competências. Desta forma, o autor entende que isto trará vantagem competitiva para a empresa.

A opinião sobre o treinamento com relação às competências envolvidas na perspectiva dos Processos Internos do Mapa Estratégico 2010-2014, que analisa o risco, segurança e controle, eficiência operacional e nos negócios, além da inovação nos processos, os administradores de agências tiveram entendimento bastante diversificados. Dos vinte

administradores entrevistados, doze afirmam que as competências desenvolvidas no treinamento, não ajudam a melhorar os processos internos em busca da excelência no trabalho (planejamento, organização, controle e decisão), como também não contribuem para identificar adequadamente os riscos envolvidos na realização das atividades sob a responsabilidade dos funcionários e nem implantam ações suficientes no sentido de evitá-los. Um dos administradores (ADM13) entrevistados disse que “os funcionários precisam de mais informações referentes aos riscos da atividade que exercem, notadamente no que diz respeito a sua prevenção”. Na opinião de outro administrador (ADM14) sobre riscos, ele afirma que “o uso indevido do conhecimento sobre os serviços pode acarretar perda de valor para a organização, e para o funcionário envolvido, decorrente de incompetência, displicência ou fraude”. Para o Conselho Monetário Nacional (2006), o risco operacional é definido como a probabilidade de perdas decorrentes de falhas humanas, de processos, de sistemas, e de eventos externos, incluindo o risco legal associado a estas falhas.

Por outro lado, a maioria dos administradores concorda que o treinamento desenvolve competências necessárias para que os funcionários participantes utilizem de forma adequada os principais aplicativos do sistema operacional que estão a sua disposição, prestam informações suficientes para esclarecer sobre a movimentação bancária do cliente, preservando o sigilo bancário e outros cuidados envolvidos nesta atividade. Na opinião de um administrador (ADM15), ele afirma que “os funcionários entendem bem os extratos bancários, e passam informações seguras para os clientes”. Com relação ao sigilo bancário, não pode ser revelado e nem divulgado, e está respaldado no artigo 154 do código penal brasileiro. Assim, de acordo com um dos administradores (ADM16), “isto contribuirá para fortalecer a posição da empresa no mercado, e proporcionará vantagem competitiva no médio e no longo prazo”.

A perspectiva Comportamento Organizacional do Mapa Estratégico 2010-2014, analisa a gestão do conhecimento das competências profissionais e o bem estar no trabalho. A opinião dos administradores mostra que no treinamento são desenvolvidas competências necessárias e suficientes no sentido que os funcionários que atuam no atendimento se posicionem de acordo com os conceitos de marketing pessoal (empatia, saber ouvir, disposição, tranquilidade, sinceridade, precisão e compromisso), e prestem atendimento com cortesia e agilidade considerando as expectativas do cliente.

Para um dos administradores (ADM17) entrevistados, “o alto nível da formação escolar dos funcionários recém admitidos favorece bastante o atendimento, principalmente no que diz respeito a comunicação correta, simpatia e gentileza”. De acordo com Kotler

(2000), a realização do marketing, pessoal com o profissional, no atendimento ao cliente, em sua necessidade de consumo é considerado marketing de relacionamento, onde desempenham serviços, dando uma proximidade maior entre funcionários e clientes. Desta forma, o autor relaciona o marketing pessoal não como uma apresentação do indivíduo em suas virtudes, mas no fortalecimento das relações empresariais.

Os administradores tem a percepção que o treinamento também desenvolve competências no sentido de que os funcionários que extraíam informações adequadas sobre os produtos e serviços dos principais sistemas corporativos da empresa. Isto os capacita para aproveitar as oportunidades de negócios, propondo soluções adequadas ao cliente, uma vez que demonstram conhecimento dos produtos e serviços relacionados à estratégia de sua área de atuação. Na opinião de um dos administradores (ADM18) entrevistados ele afirma que “os funcionários oferecem produtos e serviços apropriados às necessidades dos clientes e de interesse da empresa”.

Praticamente todos os administradores tem a opinião que o treinamento contribui para o aprimoramento de um clima de trabalho produtivo, que envolve boa comunicação, satisfação, trabalho em equipe e relacionamento interpessoal. Por exemplo, um administrador (ADM19) diz que “apesar das dificuldades inerentes ao convívio entre as pessoas em um ambiente de trabalho, os funcionários são pessoas de fácil acesso, e abertas ao diálogo”. Na visão de Rizzatti (2002), o clima organizacional está pautado em algumas percepções a cerca de práticas e diretrizes que envolvem todo o contexto organizacional, onde cada colaborador observa de forma particular tudo aquilo que lhe tem como favorável ou não, em função disso o indivíduo julgará o clima como positivo ou negativo. Na opinião de outro administrador (ADM20), “o bom clima organizacional depende muito da orientação que for repassada para os funcionários com relação às suas atividades, e o seu papel na instituição”.

De forma resumida, com base no conteúdo das entrevistas, na opinião dos gestores de agências, relacionadas às perspectivas dos Processos Internos, a **categoria** mais latente foi o **risco envolvido na atividade e a sua prevenção**. Outra **categoria** identificada foi a **perda de valor para a instituição e para o funcionário**, decorrente desse risco. Nesta perspectiva, também surgiram as **categorias** referente à **segurança** que é passada pelos funcionários aos clientes, e a **vantagem competitiva** que a empresa consegue devido à boa capacitação dos funcionários.

Com relação à perspectiva do Comportamento Organizacional, uma primeira **categoria** que surgiu foi o **alto nível de formação escolar dos novos funcionários**. Em

seguida constatou-se que isto favorece a **comunicação correta** na empresa, que é **outra categoria** que verificada nesta perspectiva. Decorrente destes fatos, surge **outra categoria** que é a **oferta de produtos adequados para os clientes**, uma vez que os funcionários passam a entender melhor suas necessidades. Como os gestores de agências entendem que os novos funcionários são **pessoas de fácil acesso e aberta ao diálogo**, esta é mais uma **categoria** que fica bastante latente nesta perspectiva. Por fim, a **última categoria** que surge com relação ao Comportamento Organizacional é a **satisfação dos funcionários** no exercício de suas atividades, que é decorrente do seu **entendimento das atividades** que devem ser desenvolvidas e o seu **papel na instituição**.

Neste capítulo foram identificadas as categorias que surgiram a partir da análise de conteúdo em cada perspectiva. Percebe-se que as respostas dos envolvidos na pesquisa (administradores de agências e funcionários participantes treinamento) foram consideradas em cada perspectiva previamente estabelecida nos objetivos específicos deste trabalho. Para cada perspectiva analisada houve a abordagem de suas respectivas competências, que foram citadas livremente na opinião dos respondentes. A seguir, será apresentado o capítulo com as conclusões finais deste trabalho, onde serão colocadas de maneira resumida, as categorias que surgiram ao longo da pesquisa.

## 6 Conclusão

---

Este capítulo final apresenta as conclusões do estudo, as limitações e sugestões para futuros estudos. Após o esforço de análise de dados foi possível alcançar os objetivos anteriormente propostos que serão aqui brevemente comentados.

## **6.1 Considerações Finais**

O objetivo deste trabalho foi avaliar de que modo o programa de treinamento para novos funcionários da universidade corporativa da empresa Alfa, está desenvolvendo competências alinhadas às estratégias da organização na ótica dos envolvidos no processo (administradores e participantes do curso), destacando o papel da universidade corporativa na preparação de novos funcionários para a empresa, em busca de uma sintonia estratégica nas ações destes quando no exercício de suas atividades.

Com esta finalidade, em primeiro lugar, foi apresentado o Mapa Estratégico da Empresa Alfa para o período 2010-2014, que é baseado no modelo BSC, desenvolvido por Kaplan e Norton (2006). No ME foram descritas as seis perspectivas, juntamente com os objetivos e as ações de cada uma delas.

Inicialmente, buscou-se na literatura respaldo teórico sobre os temas estratégia e alinhamento estratégico, desenvolvimento de competências, treinamento e universidades corporativas. Verificou-se que o estudo destes assuntos foi fundamental para atender ao objetivo desta pesquisa. Neles foram abordados os principais conceitos, dos autores mais renomados e atualizados. Existe uma relação intensa entre as ações que são desenvolvidas nas universidades corporativas com a estratégia da organização, tendo em vista os investimentos que são realizados para viabilizar o treinamento e o desenvolvimento dos colaboradores. É importante que as empresas mantenham as suas equipes sintonizadas com a sua atuação no mercado, de forma que todos estejam determinados a alcançá-lo cotidianamente.

Para o alcance dos objetivos, foi adotada uma metodologia de caráter qualitativo descritivo, sendo a adotada para a análise dos dados, a análise de conteúdo. Quanto aos meios, a dissertação classifica-se como um estudo de caso, pois trata de uma análise única em um programa de treinamento de uma empresa em estudo.

As conclusões foram estruturadas de acordo com os objetivos apresentados no primeiro capítulo desta dissertação, assim, comenta-se inicialmente sobre o objetivo específico de “conhecer a opinião dos administradores das agências sobre o programa de treinamento para novos funcionários, com relação às perspectivas Estratégia e Operações e Financeira, do Mapa Estratégico da empresa Alfa, relativo ao período 2010-2014”.

Ao serem indagados sobre o treinamento ofertado aos novos funcionários pela universidade corporativa da empresa Alfa, referente às perspectivas Estratégia e Operações, os administradores de agências indicaram a categoria exiguidade de tempo que é dedicado aos aspectos relacionados a argumentação de vendas, a prestação de informações e a complexidade dos produtos, como um fator fundamental para aprimoramento do treinamento. A outra categoria que ficou bastante clara nesta perspectiva, na opinião dos administradores, foi a questão da ética, pois o treinamento favorece à realização de negociação de produtos e serviços com segurança e respeito ao cliente, sempre pautado nos normativos da empresa e na legislação vigente.

Referindo à perspectiva Financeira, os gestores de agência apontaram a categoria sustentabilidade dos negócios, pois entendem que as técnicas de negociação desenvolvidas no treinamento garantem a fidelização dos clientes. Outra categoria que surgiu nesta perspectiva foi a necessidade de ser dado mais foco com relação à geração de resultados a partir dos recursos produtivos disponíveis. Referindo às ações voltadas aos planos das unidades de negócio, os administradores entendem que esta categoria está atendida pelo treinamento. A última categoria que surgiu na análise desta perspectiva foi a carência de abordagem no treinamento com a mudança na tecnologia que a empresa vem atravessando, notadamente com relação aos softwares utilizados na execução das atividades.

Dando continuidade as conclusões, comenta-se a seguir sobre o objetivo específico de “analisar, junto aos participantes, a avaliação do programa de treinamento para novos funcionários, com relação ao desenvolvimento de competências alinhadas às estratégias da empresa Alfa, com base nas perspectivas Clientes e Sociedade do seu Mapa Estratégico, para o período 2010-2014”.

Os participantes emitiram opinião com relação à perspectiva Clientes, onde a categoria que surgiu em primeiro lugar foi relativa a questão ética, onde eles entendem que é uma das marcas fortes da instituição. Outra categoria emergente nesta perspectiva foi a oportunidade proporcionada pelo treinamento no sentido de encantar o cliente utilizando as técnicas de negociação vivenciadas no treinamento. No entanto, também foi levantada outra categoria referente ao tempo de espera dos clientes no atendimento, onde os funcionários

entendem que é necessário mais investimento da empresa com vistas melhorar a sua performance neste ponto.

Referindo à perspectiva Sociedade, a categoria que os participantes apontaram como importante foi que no treinamento não são abordados aspectos relacionados ao desempenho da empresa em atividades que levam em consideração os impactos sociais, ambientais e econômicos. Entretanto, outra categoria que surgiu nesta perspectiva é o fato de todos os participantes concordarem que a empresa favorece ações socialmente responsáveis e ambientalmente corretas.

Em seguida, comenta-se sobre o objetivo específico de “verificar se as competências desenvolvidas no treinamento estão adequadas às atividades e às estratégias da empresa Alfa, no entendimento dos gestores das agências que receberam novos funcionários, referente às perspectivas dos Processos Internos e Comportamento Organizacional, do seu Mapa Estratégico, para o período 2010-2014”.

Na opinião dos administradores com relação à perspectiva Processos Internos, uma das categorias que surgiram foi no sentido que o treinamento não ajuda a melhorar a qualidade do trabalho com relação à identificação dos riscos envolvidos na realização das atividades sob a responsabilidade dos funcionários. Como consequência, outra categoria emergente é que no treinamento não existe ações suficientes no sentido de evitar esses riscos. Outra categoria que surgiu nesta perspectiva é no sentido dos administradores entenderem que o treinamento capacita os funcionários a utilizarem de forma adequada os aplicativos do sistema operacional da empresa. Como última categoria nesta perspectiva foi identificada a prestação de informações adequadas sobre a movimentação bancária dos clientes, preservando o sigilo bancário.

Com relação à perspectiva Comportamento Organizacional, a opinião dos administradores mostra a categoria que fala sobre o nível intelectual dos funcionários que favorece bastante a boa comunicação na empresa. Outra categoria presente nesta perspectiva é o diálogo existente entre os funcionários, que culmina no bom clima organizacional da empresa e o relacionamento interpessoal. Em consequência, emerge outra categoria que se trata da satisfação de trabalhar na instituição, tendo em vista a existência de condições favoráveis à qualidade de vida e a ascensão profissional.

Finalmente, no que se refere ao objetivo geral deste estudo, conclui-se que a universidade corporativa da empresa Alfa, está desenvolvendo competências alinhadas às estratégias da organização. No entanto, esta percepção é mais forte na ótica dos participantes do curso do que dos administradores. Isto se deve a avaliação que foi verificada junto aos

gestores de agências com relação a atuação dos funcionários quando chegam às suas unidades de negócio. Um fator bastante comentado pelos administradores foi o pouco tempo que é dedicado ao treinamento e a quantidade e a complexidade de atribuições que são repassadas aos funcionários.

Com relação à contribuição que este trabalho pode trazer é a análise de um fato que até então não havia sido objeto de pesquisa, nem na empresa em foco, como na literatura especializada. A partir de então está aberto um caminho para que as organizações possam avaliar de fato se os investimentos realizados nas suas universidades corporativas estão alinhados com sua estratégia de atuação. Da mesma forma, esta pesquisa pode servir de ferramenta para as academias verificarem se as suas ações educacionais não estão distantes do modelo que as organizações demandam. Assim, haverá uma sintonia entre a teoria e estratégia organizacional.

## 6.2 Limitações do estudo

Considerando o método escolhido para condução deste estudo, as seguintes limitações se destacam:

- ✓ A natureza qualitativa traz uma subjetividade típica do método, que pode fortalecer o viés de análise na perspectiva do autor do trabalho, levando a um cuidado nas interpretações aqui apresentadas.
- ✓ A coleta dos dados por entrevistas realizadas por e-mail limita a riqueza da entrevista, que quando face a face permite uma melhor interação entre sujeito e pesquisador.
- ✓ Os sujeitos pesquisados se limitam a uma única região, e os dados não podem ser generalizados para as demais localidades do país onde a empresa atua.

## 6.3 Sugestões para futuras pesquisas

Para futuras pesquisas, se sugere os seguintes tópicos:

- ✓ Investigar a problemática aqui apresentada com o uso de *survey*, mensurando os construtos envolvidos.
- ✓ Replicar o mesmo estudo em diferentes regiões, com o uso de entrevistas presenciais, e comparar os resultados para ver se há diferenças devido a procedimentos de coleta de dados.
- ✓ Investigar o problema na perspectiva dos responsáveis pela universidade corporativa da empresa.

Assim conclui-se que apesar das limitações da pesquisa, o trabalho pode trazer algumas contribuições importantes, tanto para a academia como para as organizações, como já foi acima comentado. Desta forma, espera-se que o estudo aqui desenvolvido possa ser cada vez mais aperfeiçoado, e ajudar a capacitar melhor os funcionários egressos de treinamentos realizados nas universidades corporativas com os objetivos organizacionais.

## Referências

ALVES, M. T. V. D. **Análise de Conteúdo: Sua Aplicação nas Publicações de Contabilidade**. Revista Universo Contábil, n.7, n. 3, p. 146-166, 2011.

ANSOFF, H. Igor. A nova estratégia empresarial. Tradução Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1990.

BARNEY, B. J.; HESTERLY W. S. **Administração e Vantagem Competitiva: conceitos e casos**. Tradução Midori Yamamoto. São Paulo: Pearson, 2011.

BARBIERI, J. C., & CAJAZEIRA, J. E. R. (2009). **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável**. São Paulo: Saraiva.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. (4ª Ed.); Lisboa: Edições 70, 2010.

BONFIM, D. **Pedagogia do treinamento: correntes pedagógicas no treinamento empresarial**. 2. ed. Rio de Janeiro: *Qualitymark*, 2004.

BROYO, Miguel. Trabalho – Educação e Teoria Pedagógica. In: FRIGOTTO, Gaudêncio. **Educação e Crise do Trabalho: Perspectiva de Final de Século**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

BORGES-ANDRADE, J. E., PEREIRA, M. G. H., PUENTE PALÁCIOS K. E. & MORANDINI D.C. (2002) **Impacto Individual e Organizacional de Treinamentos: Uma análise com base num modelo de avaliação institucional e na teoria multinível**. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 2, 117-146.

BRANDÃO, H.P. **Competências no trabalho e nas organizações: uma análise da produção científica brasileira**. XXX Encontro da ANPAD - ENANPAD 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.com.br>>. Acesso: nov. 2013.

BRUNO-FARIA, M.; BRANDÃO, H. Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. In: **Revista de Administração Contemporânea**. 7. 2003.

CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CARRIERI, A.; ALMEIDA, A. L. de C.; FONSECA, E. Imagem organizacional: um estudo de caso sobre a PUC Minas. In: **CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO**, 27. 2004, Porto Alegre. *Anais...* Porto Alegre, 2004.

CASTRO, C. M., & EBOLI, M. Universidade corporativa: gênese e questões críticas rumo à maturidade. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 4, p. 408-414, 2013.

CHOO, W. C. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 2 ed. São Paulo: Senac São Paulo, 2011.

CHURCHILL, G. A. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva 2000.

CLEMENTE, F. A. S, & JEUNON E. E. **A percepção dos jovens sobre a imagem organizacional da Companhia Vale e o poder simbólico manifesto dos discursos**. Teoria e Prática em Administração, v. 2, n. 1, p. 56-85, 2012.

COSTA, A. P. P. **Balanced scorecard** – conceitos e guia de implementação. São Paulo: Atlas, 2006.

COUTINHO, Afrânio. **Universidade, Instituição Crítica**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1977.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Administrando em tempos de grandes mudanças. Tradução de Nivaldo Montigelli Jr. Supervisão técnica de Liliana Guazzelli. São Paulo: Pioneira, 1995.

\_\_\_\_\_. **Sociedade pós-capitalista**. Tradução de Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1994.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil – Mitos e Verdades**. 1. Ed. São Paulo: Gente, 2004.

FITZ-ENZ, Jac. **Retorno do Investimento em capital humano**. São Paulo: Makron, 2001.

FLEURY, Afonso Carlos Corrêa; FLEURY, Maria Tereza. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, Maria Tereza Leme (coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. *Gestão estratégica do Conhecimento* – Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. RAC. São Paulo, v.5, edição especial, dez. 2001.

FRANÇA, Luiz De. **Universidades Corporativas crescem 2.400% em dez anos**. Disponível em: <<http://www.veja.abril.com.br/noticias>>. Acesso: nov. 2013.

FRANCO, Maria Laura P. B. **Análise de conteúdo**. 2. ed. Brasília: Líber Livro, 2005.

GARVIN, David A.; NAYAK, P. R.; MAIRA, A. N.; BRAGAR, J. L. **Aprender a aprender**. HSM Management. São Paulo: HSM, nº 9, Ano 2, p. 58-65, jul./ago. 1998.

GIL, A. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GODOY, Arilda S.; GODOI, Christiane K.; MELLO, Rodrigo B.; SILVA Anielson B. **Pesquisa Quantitativa em Estudos Organizacionais – Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2010.

GOMES, R. A análise de dados em pesquisa qualitativa. In: Minayo, Maria Cecília de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade** (22ª Ed.). Vozes. 67-80. Petrópolis, 2003.

GRAMINGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Editora Pearson, 2002.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Tradução de Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HARRELL, Charles et al., **Simulação: otimizando sistemas**. SP, IMAM, 2002. PAIXÃO, Cristiane de O. R. **A Estratégia de Serviço Agregado na Indústria Automobilística: O Caso Confiat**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade federal de Santa Catarina, Florianópolis.

INSTITUTO ETHOS. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso: set. 2013.

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Lacostacurta. **Universidade Corporativa: A Experiência do Instituto MVC**. Disponível em: <<http://www.institutomvc.com.br>>. Acesso set. 2013.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento**: utilizando o *balanced scorecard* para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2005.

LARUCCIA, M. *Impacto da Universidade Corporativa nas Organizações*. Revista de Administração da UNIMEP, v. 9, n.1, p. 146-163, 2001.

LEITE, João Batista Diniz. **Dos fóruns de diálogo ao diálogo dos fóruns**. In: ROMAN, Arthur. *Gestão Participativa: a experiência do Banco do Brasil com os fóruns de ideias*. Brasília: Banco do Brasil, 2009.

MACEDO F. M. F.; ANTONIALLI, L. M. Estudo fenomenológico social da ação estratégica em um arranjo local moveleiro. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 12, n. 3, p. 93-124, 2013.

MARCONDES, R. C. **Desenvolvendo pessoas**: do treinamento e desenvolvimento à universidade corporativa. In: HANASHIRO, Darcy M. M.; TEIXEIRA, Maria L. M.;

MARTINS, G. J. T.; PEREIRA, M. F., **Longevidade Organizacional**: estudo em três organizações do setor têxtil de Santa Catarina. In.: SEMEAD, 12., 2009, São Paulo/SP. Anais... São Paulo: USP, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 8ª edição. São Paulo: Atlas, 2011.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa – A Gestão do Capital Intelectual através das Universidades Corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999. (original em inglês *Corporate Universities* publicado pela Mcgraw-Hill Companies, 1994).

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Tradução Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Tradução de James Sunderland Cook. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre; Bookman, 2000.

MORAES, L. V. S., SILVA, M. A., CUNHA, C. J. C. A. **Aprendizagem gerencial – teoria e prática**. Artigo: RAE-eletrônica, v. 3, n. 1, Art. 7, jan./jun. 2004. São Paulo: Editora FGV, 2004.

MUNK, L., MOREIRA C. E. R., MOREIRA, W., MUNK M. M., **Revista de Administração em Diálogo** – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC, vol. 14, n. 2, p. 43-75, 2012.

MUNDIM, Ana Paula Freitas. **Desenvolvimento de produtos e educação corporativa**. 1. Ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2002.

NISKIER, A. **A Filosofia da Educação: uma visão crítica**. São Paulo: Loyola, 2001.

PENROSE, E. **A teoria do crescimento da firma**. Campinas: Unicamp, 2006.

PIRES, José Péricles; COSTA FILHO, Bento Alves da. **O atendimento humano como suporte e incentivo ao uso do auto-atendimento em bancos**. Curitiba: Revista FAE, v.4, n. 1, p. 59-67, jan./abr., 2001.

PORTER, Michael. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rido de Janeiro: Campus, 1998.

\_\_\_\_\_. **A vantagem competitiva das nações**. Tradução de Waltensier Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review, 1990.

PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M. Análise das contribuições de diferentes modelos para o alinhamento estratégico. *Anais ENCONTRO ANUAL DA ANPAD*, 30 2006. Anais. Salvador: ANPAD, 2006.

RAMOS, M. N. **A Pedagogia das Competências: autonomia ou adaptação?** São Paulo: Cortez, 2001.

RABAGLIO, Maria Odete. Seleção por competências. 4 edição. São Paulo: Educator, 2001.  
RIBEIRO, Amélia Escotto do Amaral. **Pedagogia Empresarial: atuação do pedagogo na empresa**. Rio de Janeiro: Wak, 2003.

RIZZATTI, Gerson. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. 2002. Tese (doutorado). Programa de pós-graduação em engenharia de produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ROCHA, E. P.; SALLES, J. A. A. **Competências e a Gestão de Pessoas**. RACRE Revista de Administração CREUPI, São Paulo, v. 05, n. 09, jan/dez. 2005.

RUAS, Roberto. **A atividade gerencial no século XXI e a formação de gestores**: alguns nexos pouco explorados. Revista Eletrônica de Administração - REAd. Porto Alegre: UFRGS, v.6, 15.ed., n. 3, out. 2000. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/ufrgs/>. Acesso em 12/05/2012.

SABBAG, Paulo Yazigi. **Espiraís do Conhecimento** – Ativando indivíduos, grupos e organizações. São Paulo: Saraiva, 2007.

SAMPAIO, J.; TAVARES, K.. Estrutura e programas de T&D: o caso das empresas públicas e sociedades de economia mista do Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Contemporânea**, 5, 2001.

SANTOS, J. A. A. D.; NASCIMENTO, R. P.; ANDRADE, R. O. B.; SANTOS, V. M. D. O **Papel de uma Universidade Corporativa para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional**: análise de uma empresa de serviços de saúde. Revista de Ciências da Administração, v. 14, n. 34, p. 91-102, 2012.

SANTOS, Welinton dos. **Técnicas de negociações como fator estratégico**. São Paulo, 2009.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende**. Rio de Janeiro: BestSeller, 2009.

\_\_\_\_\_. **A dança das mudanças**: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SILVA, M. E.; BALBINO, D. P. **Criando vantagem competitiva sustentável**: a responsabilidade socioambiental empresarial à luz da visão baseada em recursos. Revista Ibero Americana de Estratégia, v. 12, n. 1, p. 29-53, 2013.

SILVA, A. L.; ABBAD, G. S. **Benefícios e Limitações do *Balanced Scorecard* para avaliação de resultados organizacionais em Treinamento, Desenvolvimento e Educação**. Revista Ibero Americana de Estratégia, v. 10, n. 1, p. 4-28, 2011.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**, 8.a edição, São Paulo: Atlas, 1990. *Obra original: 1903*.

TIGRE, P. B. Paradigmas tecnológicos e teorias econômicas da firma. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 4, n. 1, p. 187-223, jan./jun. 2005.

TORQUATO, G. **Cultura, poder, comunicação e imagem**. Fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL. Disponível em: <<http://www.uni.bb.com.br>>. Acesso: dez. 2013.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

XAVIER, Liduína B. (org.) **Itinerários da educação no Banco do Brasil**. Brasília: Banco do Brasil, 2007.

ZACARELLI, Laura M. (org.) **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada nos stakeholders**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

ZARAFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. *Objectif Compétence*. Paris: Liaisons, 1999.

# Apêndice

## Instrumento de Coleta de Dados

Com base no desempenho esperado dos funcionários participantes do programa e considerando o Mapa Estratégico da empresa e as suas perspectivas, foi desenvolvido o seguinte roteiro de entrevista semi estruturado, que foi respondido pelos administradores de agências e funcionários foco da pesquisa:

- 1) Perspectiva Estratégia e Operações: Acompanha a evolução dos negócios sob a ótica dos produtos e serviços comercializados.

Competências analisadas:

- ✓ O alinhamento por parte dos funcionários, com relação às ações da estratégia, políticas e diretrizes da empresa.
- ✓ A realização da negociação, por parte dos funcionários, de produtos e serviços da empresa com ética e segurança.
- ✓ A argumentação de vendas, por parte dos funcionários, sobre os produtos e serviços da empresa.
- ✓ A prestação de informações adequadas, por parte dos funcionários, sobre os principais produtos e serviços da empresa.

- 2) Perspectiva Financeira: referência em desempenho e negócios sustentáveis.

Competências analisadas:

- ✓ A utilização de técnicas de negociação adequadas, por parte dos funcionários, para garantir a fidelização dos clientes.
- ✓ A capacidade de geração de resultados para empresa pelos funcionários, a partir dos recursos produtivos disponíveis.
- ✓ O alinhamento dos funcionários com as ações voltadas aos planos da unidade de negócio onde atuam.

3) Perspectiva Clientes: fortalecimento do relacionamento com os clientes, posicionamento e ampliação da participação de mercado e ampliação da capacidade de distribuição.

Competências analisadas:

- ✓ A realização da negociação de produtos e serviços da empresa é realizada com ética e segurança por parte dos funcionários.
- ✓ O aproveitamento das oportunidades de negócios pelos funcionários, para propor soluções adequadas aos clientes.
- ✓ A oferta de produtos e serviços, pelos funcionários, apropriados às necessidades dos clientes e de interesse da empresa.
- ✓ A satisfação das necessidades da clientela, nas fases de atendimento, venda e, principalmente pós venda, dos produtos e serviços da empresa.
- ✓ A prestação do atendimento pelos funcionários é feita com cortesia e agilidade, considerando as expectativas do cliente (interno e externo) e às orientações da empresa.

4) Perspectiva Sociedade: agente de desenvolvimento do país e responsabilidade socioambiental.

Competências analisadas:

- ✓ O direcionamento das ações por parte dos funcionários, levam em consideração os impactos sociais, ambientais e econômicos e os princípios de responsabilidade socioambiental adotados pela empresa.
- ✓ A contribuição dos funcionários com as ações socialmente responsáveis e sintonizadas com as estratégias organizacionais da empresa Alfa.

5) Perspectiva Processos Internos: risco, segurança e controle; eficiência operacional e negocial; e inovação.

Competências analisadas:

- ✓ A identificação dos riscos por parte dos funcionários na realização das atividades sob sua responsabilidade e a implantação de ações adequadas no sentido de evitá-los.
- ✓ A utilização de forma adequada por parte dos funcionários dos principais aplicativos do sistema operacional da empresa.

- ✓ A prestação de esclarecimentos suficientes, por parte dos funcionários, sobre a movimentação bancária do cliente, preservando o sigilo bancário e outros cuidados envolvidos nesta atividade.
- ✓ Os funcionários ajudam a melhorar os processos internos, em busca da excelência no trabalho (planejamento, organização, controle e decisão).

6) Perspectiva Comportamento Organizacional: gestão do conhecimento das competências profissionais; e bem estar no trabalho.

Competências analisadas:

- ✓ A atuação dos funcionários no atendimento está de acordo com os conceitos de marketing pessoal (apresentação impecável, postura, empatia, simpatia, saber ouvir, gentileza, disposição, tranquilidade, sinceridade, comunicação correta, precisão, compromisso).
- ✓ A prestação do atendimento pelos funcionários é feita com cortesia e agilidade, considerando as expectativas do cliente (interno e externo) e às orientações da empresa.
- ✓ O conhecimento dos funcionários sobre os produtos e serviços relacionados à estratégia de sua área de atuação.
- ✓ Os funcionários extraem informações sobre os produtos e serviços dos principais sistemas corporativos da empresa.
- ✓ A contribuição dos funcionários para o aprimoramento de um clima de trabalho produtivo com relação à comunicação, à satisfação, ao trabalho em equipe, e ao relacionamento interpessoal.